

企业战略管理卷包-008 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、横向一体化战略 B、差异化战略 C、后向一体化战略 D、前向一体化战略

答案：D

2、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（）。2分 A、指挥型 B、变革型 C、合作型 D、文化型

答案：A

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

6、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。2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、跨国公司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。2分 A、战略协同 B、战略合作 C、战略调整 D、战略管理

答案：A

8、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（）。2分 A、战略调整 B、竞争优势 C、战略主动权 D、核心竞争力

答案：B

9、企业具备的核心竞争力与内外环境不相适应，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（）。2分 A、核心刚度 B、核心优势 C、路径依赖 D、创新障碍

答案：A

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

案例分析题

1、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。然而，到目前为止，我们还没有看到某款由中国原创的游戏能在西方国家获得广泛的认可。几年前，当人们讨论将游戏推广到新市场时，他们主要是指游戏的翻译问题。随着时间的推移，他们逐渐意识到他们需要创造自己本土化的游戏，而不仅仅满足于将西方的游戏翻译成自己的语言。文本翻译自然包括于将国外游戏本土化的工作之中，也就是说，想要将一款游戏设计为本土化作品，不仅是文本翻译，还要考虑到其艺术风格、游戏设计，以及盈利模式等内容。以艺术风格为例，东西方的艺术风格截然不同，其中包括色彩使用、人物比例、发型与着装风格、脸型饰品等各方面。尽管这些因素可能都不是整个游戏开发进程中最为关键的要素，可是如果处理不当，

它们都会在游戏进入新市场时成为种种阻碍。这就是为什么有的中国公司会在它们的游戏进入西方市场前，对游戏进行重新包装，使游戏在视觉化方面更容易获得西方玩家的好感。但是，艺术不只包括 2D 或者 3D 的图像，也包含玩家使用的交互界面。亚洲游戏通常使用复杂的 UI（userinterface，用户界面），然而西方国家则不同。中国市场的主流游戏类型是大型多人在线角色扮演游戏（MMORPG），尽管这不能代表所有的中国游戏，不过国产原创的游戏确实会更倾向于在游戏玩法上设计得更复杂一些，所以玩家的界面较为杂乱。再看看 AppStore 上最受欢迎的几款西方游戏，我们就会发现这些游戏的界面普遍更加简单清晰，西方玩家更愿意接受这种游戏。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？2.采用该战略有可能面临哪些障碍？如何解决？40 分

答案：1.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.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

2、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？“因为由‘老三样’变成了‘新三样’。”宜昌纺机副总经理汪斌一语道破。汪斌所说的“老三样”，是指公司原有的两个型号的捻线机，卖给棉纺领域的中小企业，出口东南亚。而“新三样”则是指直捻机、地毯机和玻璃纤维捻线机，卖给国内汽车、电子、建筑等行业的大型企业，出口全球多个国家。变化从何而来？“公司坚持供给侧改革，一只眼睛盯市场，一只眼睛盯产品，从单一的纺织捻线机扩展到玻璃纤维、电子行业、汽车轮胎等高附加值的捻线机。”朱顺双说，在捻线机行业，宜昌纺机一路赶超法国、日本等同行业企业，目前在部分领域优于德国企业。“对于中国企业能生产如此高端的捻线机，日本客户常常感到不可思议。截至目前，宜昌纺机获得 50 多项国家专利，其中自主创新 20 多项，具有多项世界领先的技术和创新成果，形成了以“宜昌加捻系统”为代表的国际化品牌。节能，是机械制造业的一个重要考查指标。宜昌纺机的节能之路，始于一则来自对手的新闻。“当年，看到一条关于德国对手企业的报道，说该企业正在研发新型节能设备，较之传统设备最大限度可节能 40%左右。”汪斌说，看到这则新闻，宜昌纺机人大吃一惊，如果对方的节能产品问世，宜昌纺机将非常被动。捻线机因其高耗能，被业界称为“电老虎”。“于是，公司集中力量研发相关机型的节能升级版，2012 年首批样机面市。”汪斌说，以智能促节能，成为宜昌纺机战略转型的方向。宜昌纺机研发的“筒纱智能打包输送系统”使用机器人流水线，实现筒纱自动输送码垛和打包，每班可减少 3 人，整套系统还实现了综合能源降耗 15%。“数字化棉纺成套设备”则实现了粗纱、细纱、络筒工序间全自动配送，多项技术填补国内空白，成套棉纺环锭纺设备整体技术达到国际领先水平。汪斌算了一笔账，捻一吨纱线要耗电 2000 千瓦时（度），节能 20%，每台捻线机每年就可节约电费 10 万元。“这仅仅是电费，还有人工、机器折旧等其他方面，综合节能指标更可观。”“由于劳动力等各项成本上升，其他国家纺织业的快速扩张，近年来，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。
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？40分

答案：1.答：1.现如今商业全球化引发相同产业间的竞争激烈，劳动力等各项成本的上升，没有技术创新的纺织机已经不能很好的满足客户需求，为了帮助客户提升竞争力，同时也为了自身业务的发展，投入研发可以大幅度提高生存率，降低生产成本的纺织机是势在必行的战略变革方向。2.只有战略变革才能维持，取得竞争优势。企业战略的制定应不断提升自身能力，尽最大努力拉大与竞争者的差距，以保持长期竞争优势，并且尽力防止竞争对手模仿自己的战略，从而维持市场地位，延续竞争优势，同时还要阻止潜在竞争者进入。可以说战略变革是竞争优势的基础。2.答：这种变革是属于公司层面的。公司层战略包括三类：1.增长型战略，扩展公司的活动；2.稳定型战略，不改变公司目前的活动；3.收缩型战略，减少公司的活动。参考答案：

1.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

企业战略管理卷包-002 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、稳定型战略 B、增长型战略 C、密集增长战略 D、一体化战略

答案：C

2、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（）。2分 A、指挥型 B、变革型 C、合作型 D、文化型

答案：A

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

6、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。

2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、许多跨国企业的成功不仅源于它们在外国市场上销售的产品和服务，还源自独特的（）。2分 A、品牌 B、管理 C、竞争力 D、服务

答案：C

8、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（）。2分 A、战略调整 B、竞争优势 C、战略主动权 D、核心竞争力

答案：B

9、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（）。2分 A、价值性 B、难以模仿性 C、延展性 D、稀缺性

答案：B

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

案例分析题

1、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。王正华当时的设想是，通过降低运营成本，让利于消费者，使乘飞机就像坐火车卧铺一样便宜。春秋航空相继抛出“1 元机票”“199”“299”的超低票价，一度被称为国内民航业的“搅局者”。在春秋航空开航以来，其机票价格普遍比市场平均水平约低 36%，票价优势也使得春秋航空保证了较高的客座率，基本平均客座率在 95%左右。低票价的背后是低成本的支撑，而这样的成果并不容易达到。在中国，航空公司的主要成本支出包括航油、机场收费、飞机引进等，它们都属于固定成本，航空公司之间的差别不大，春秋航空要想降低成本，只能“省钱省到骨头里”。在春秋航空的飞机上没有头等舱，每架飞机就可以比一般航空公司多出 20 多个座位，这样算到每个人的头上成本就少了 14%~15%。春秋航空的飞机日利用率超过 11 小时，比行业平均水平高两小

时，相当于每天可多飞一趟上海—青岛往返。日利用率的提高还可以有效地摊薄飞机发动机折旧及员工薪酬等固定成本，这也是春秋航空座公里成本降低的有效措施之一。通过建立自己的售票系统和离港系统，与国内航空公司普遍在用的中国民航信息系统完全脱离，每年可以省下上亿元的费用。通过网络订购电子客票，省去开票送票的人工费，也使公司的销售成本比一般航空公司要低。与行业平均水平相比，春秋航空的主营业务成本低 62%，管理成本低 50%，财务成本低 60%，营销成本比行业平均水平少 78%。当然，王正华在公司一直倡导的“抠门”文化也起着重要的作用。他常说的一句话就是“钱一半是赚的，一半是省的”。王正华的办公室面积不到 10 平方米，还跟公司的 CEO 共用一间，他的衣服一穿就是八九年，出差从不坐头等舱，住宿一般只住三星级以下的酒店。秉承了老板的省钱哲学，春秋航空在成本节约方面下足了功夫。例如，春秋航空的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。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？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？40 分

答案：答：1、简化产品实行低成本战略；就是使产品简单化即将产品或服务中提供的花样全部取消。2、改进设计型低成本战略；3、材料节约型低成本战略；4、人工费用降低型低成本战略；5、生产创新及自动化低成本战略。低成本战略适用条件与组织要：现有竞争企业间价格竞争非常激烈；企业所处产业的产品基本是标准化或者同质化；实现产品差异化的途径很少；多数顾客使用产品方式相同；消费者的转换成本很低；消费者具有较大的谈判能力答：赞同。票价差异：春秋航空推出 99 元、199 元、299 元、399 元等“99 系列特价机票”，通过降低运营成本使票价下将，以对价格比较敏感的上座客和旅游观光客为主要客源市场，让更多未乘坐飞机的人，尤其是自费客人乘机旅行。销售方式差异：春秋航空销售不进中国民航 GDS 预定系统，由春秋航空自己开发预定系统销售。创新服务：旅客可以在家或者办公室自己预定机票，还可以网上选择座位，并且用普通纸张打印电子客票行程单。击伤服务差异：春秋航空减少非必要服务，不免费提供饮料餐食，旅客如有需要需要有偿使用，飞机上采用蹲式、挎篮式服务。参考答案：

1. （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.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。（注：回答不赞同差异化竞争的也可以，只要理由充足即可）

2、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？“因为由‘老三样’变成了‘新三样’。”宜昌纺机副总经理汪斌一语道破。汪斌所说的“老三样”，是指公司原有的两个型号的捻线机，卖给棉纺领域的中小企业，出口东南亚。而“新三样”则是指直捻机、地毯机和玻璃纤维捻线机，卖给国内汽车、电子、建筑等行业的大型企业，出口全球多个国家。变化从何而来？“公司坚持供给侧改革，一只眼睛盯市场，一只眼睛盯产品，从单一的纺织捻线机扩展到玻璃纤维、电子行业、汽车轮胎等高附加值的捻线机。”朱顺双说，在捻线机行业，宜昌纺机一路赶超法国、日本等同行业企业，目前在部分领域优于德国企业。“对于中国企业能生产如此高端的捻线

机，日本客户常常感到不可思议。截至目前，宜昌纺机获得 50 多项国家专利，其中自主创新 20 多项，具有多项世界领先的技术和创新成果，形成了以“宜昌加捻系统”为代表的国际化品牌。节能，是机械制造业的一个重要考查指标。宜昌纺机的节能之路，始于一则来自对手的新闻。“当年，看到一条关于德国对手企业的报道，说该企业正在研发新型节能设备，较之传统设备最大限度可节能 40% 左右。”汪斌说，看到这则新闻，宜昌纺机人大吃一惊，如果对方的节能产品问世，宜昌纺机将非常被动。捻线机因其高耗能，被业界称为“电老虎”。“于是，公司集中力量研发相关机型的节能升级版，2012 年首批样机面市。”汪斌说，以智能促节能，成为宜昌纺机战略转型的方向。宜昌纺机研发的“筒纱智能打包输送系统”使用机器人流水线，实现筒纱自动输送码垛和打包，每班组可减少 3 人，整套系统还实现了综合能源降耗 15%。“数字化棉纺成套设备”则实现了粗纱、细纱、络筒工序间全自动配送，多项技术填补国内空白，成套棉纺环锭纺设备整体技术达到国际领先水平。汪斌算了一笔账，捻一吨纱线要耗电 2000 千瓦时（度），节能 20%，每台捻线机每年就可节约电费 10 万元。“这仅仅是电费，还有人工、机器折旧等其他方面，综合节能指标更可观。”“由于劳动力等各项成本上升，其他国家纺织业的快速扩张，近年来，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。
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？40 分

答案：答：1.现如今商业全球化引发相同产业间的激烈竞争，劳动力等各项成本的上升，没有技术创新的纺织机已经不能很好的满足客户的需求，为了帮助客户提高竞争力，同时也为了自身业务发展，投入研发可以大幅度提高生产率，降低生产成本的纺织机是势在必行的战略变革方向。2.只有战略变革才能维持、取得竞争优势。企业战略的制定应不断提升自身能力，尽最大努力拉大与竞争者的差距，以保持长期竞争优势，并且尽力防止竞争对手模仿自己的战略，从而维持市场地位，延续竞争优势，同时还要阻止潜在竞争者进入，可以说战略变革是竞争优势的基础。答：这种变革属于公司层面。公司层战略包括三类：1、增长型战略，扩展公司的活动；2、稳定型战略，不改变公司目前的活动；3、收缩型战略，减少公司活动。

参考答案：1.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

企业战略管理卷包-013 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、横向一体化战略 B、差异化战略 C、后向一体化战略 D、前向一体化战略

答案：D

2、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（）。2分 A、组织结构 B、组织设计 C、组织文化 D、组织框架

答案：B

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：C

6、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。

2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、许多跨国企业的成功不仅源于它们在外国市场上销售的产品和服务，还源自独特的（）。2分 A、品牌 B、管理 C、竞争力 D、服务

答案：C

8、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（）。2分 A、战略调整 B、竞争优势 C、战略主动权 D、核心竞争力

答案：B

9、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（）。2分 A、核心刚度 B、核心优势 C、路径依赖 D、创新障碍

答案：A

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

案例分析题

1、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。浙江让人向往的另一个原因是，全球 50 多万种商品，在这里能买到 30 多万种，而且价格便宜得让人难以置信！比如上海七浦路 10 元 3 双的白色棉运动袜，在浙江义乌只卖 0.7 元；100 支装的双头棉签在上海家乐福卖 1.2 元，在义乌只卖 0.19 元；牙刷，最新保健型、窄头、牙刷毛带波浪形的，100 支外配一个很好看的塑料手提包，15 元；在上海要卖到 100 多元的洋娃娃，在这里只卖 10 元。相同质量的商品，在义乌批发要比其他地方便宜 50%甚至更多。价格的杠杆，为义乌小商品撬动着全球市场蛋糕。这里家家户户自己开工厂，每件商品只赚一分钱就卖！他们这样算账：一双袜子赚一分钱，一个普通摊位每个月要销出 70 万—80 万双袜子，也就有 7000—8000 元利润，一年下来将近 10 万元。租 10 个摊位，就是 100 万元！他们为什么能如此低价？主要原因是，他们是“蚂蚁雄兵”，他们像蚂蚁一样聚集在一起，形成了以经营各种小

商品为特色的“产业集群”，无数小企业聚集在一起做同一件事，产生了强大的规模效应。比如台州杜桥镇的眼镜产业集群，与眼镜制造相关的镜片、镜架、绒布、眼镜盒、电镀、包装等，都由不同企业单独完成，都集中在方圆几十公里的范围内，各种配套运输不超过半小时。镇上与眼镜制造业相关的企业多达 600 多家。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？2.浙江产业集群的组建主体是什么？如何实现竞争优势？40 分

答案：1.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

2、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。2018 年 5 月 1 日，无数人用来换头像的美图秀秀突然给自己换了“头像”。10 年来第一次换标识，可以说是相当长情了。伴随着全新标识，美图秀秀也发布了 8.0 版本，并提出全新的品牌主张：秀真我！与原有的品牌标识相比，美图秀秀新标识保留了美图的代表色“玫红色”，但用“MT”的形象化设计取代了原标识的“秀”字。据美图公司设计师介绍，新标识是在原标识基础上的传承和创新，从原标识中提取几个代表性元素，如放射状光芒、玫红色、圆环、“秀”字等，综合考虑后，保留了玫红色和圆环等强记忆符号，把文字符号改成图形符号，更具艺术感和科技感，更有潮流标识的感觉。对于更换标识的原因，美图公司给出了以下三个方面的解答。1.追求潮流设计新标识的设计风格试图体现最新设计潮流趋势。美图秀秀的用户大多数年轻、时尚、个性，新标识更加符合年轻用户的审美需求，也代表着美图秀秀品牌形象的年轻化再升级。2.国际化战略新标识也体现了美图秀秀的国际化战略。美图秀秀是中国互联网公司中为数不多的将自己的产品打入国际市场并取得瞩目成绩的中国公司。2017 年，《时代》周刊对外公布了 2017 年度最值得推荐的 25 款热门 APP 应用，中国的图片 / 影像类 APP 产品只有美图秀秀上榜。经过 10 年的发展，以美图秀秀为代表的美图公司影像产品的海外用户已超过 5 亿，新标识用“MT”的形象化设计取代了原标识的“秀”字，更加有利于海外用户对品牌的理解和认知。3.上线社交圈功能启用新标识的美图秀秀 8.0 版本，正式上线了美图社交圈功能。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。美图社交圈的推出，标志着美图秀秀从图片处理工具正式升级为社区平台，也是美图公司平台化战略的重要一步。美图社交圈旨在创造一个更真实、更年轻化的场景，一方面基于美图的影像技术优势让用户生产优质内容；另一方面打造鼓励分享和互动的社区，让用户建立创造美、分享美的社交关系。让年轻人来美图社交圈“秀真我”，是美图秀秀新品牌主张中直观体现的产品愿景。每个人都有追求美的权利。10 年来，美图秀秀不断创新，持续为用户提供丰富的影像处理服务，让用户释放自我，展现内心对美好生活的向往。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？

2. 通过美图的例子，你认为如何做好企业使命的陈述？

3. 3.美图采取的是什么样的公司层战略？40分

答案：答：1.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”出自己的美好一面的功能，让人很好的理解公司是以“让更多人变美”的使命，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MT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。答2：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。答3：不是空洞的表述，要以现实为基础、打造品牌，品牌就是企业的生命，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。

参考答案：1.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.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.美图采取的是密集增长战略，在年轻人这个细分市场深耕细作。（回答国际化战略也对）
（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

企业战略管理卷包-006 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、稳定型战略 B、增长型战略 C、密集增长战略 D、一体化战略

答案：C

2、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，总经理看后做出结论，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（）。2分 A、指挥型 B、变革型 C、合作型 D、文化型

答案：A

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

6、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。2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、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（）。2分 A、品牌 B、管理 C、竞争力 D、服务

答案：C

8、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（）。2分 A、战略调整 B、竞争优势 C、战略主动权 D、核心竞争力

答案：B

9、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（）。2分 A、价值链 B、经营活动 C、核心竞争力 D、核心资源

答案：A

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

案例分析题

1、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。这种凄惨的状况，客观的因素在于智能手机，苹果创造了一个时代的大趋势，这种趋势彻底淹没了日本电子的优势；而主观因素则在于日本企业太过严谨、固执的经营理念，这让它们无法适应快速进化的环境。对于以松下电器公司为代表的日本企业的现状，瑞银投资银行亚洲区主席蔡洪平认为虽然日本家电逐渐没落，但不能盲目认为日本制造业不行了。其实，日本制造业早就从传统产业升级了。例如，特斯拉电动汽车用的电池全是松下电器公司提供的。特斯拉公司和松下电器公司从 2009 年开始合作生产世界上能量密度最高的电动车电池，当时这家日本的公司和特斯拉公司签署协议供应 18650 型号电池。在 2010 年 6 月，松下电器公司向特斯拉公司投资了 3000 万美元。2014 年，特斯拉公司开

始在内华达州建设他们的超级工厂，也是和松下电器公司一起合作的。松下电器公司也就此变成了特斯拉公司的独家电池供应商，为特斯拉公司的 ModelS、ModelX 和 Model3 提供电池。松下电器公司在 2018 年消费电子展上透露了一些与特斯拉公司的合作细节，他们讲述了从 2017 年 7 月开始，在超级工厂如何为特斯拉公司的能源存储产品和 Model3 电动车生产 21700 型号的电池。21700 型号电池拥有更好的性能表现，是由特斯拉公司和松下电器公司共同设计和制造的。它以最低的成本获得了最好的效益，对于电动车和储能产品来说是最佳选择。特斯拉公司和松下电器公司的合作远不止锂电池这一块，它们彼此都对可持续发展非常关注。因此，现在业界有种猜测：昔日强大的日系电子，有可能已直接放弃了这个时代的电子市场，而是把视角、资源、资金集中在了新的科技革命上，与其吃人家嚼剩下的利润，倒不如直接蓄力新一轮的科技革命，毕竟，日本的底蕴尚在。之所以有此猜测，是因为松下电器公司的投资计划，他们抛售了“安全监控摄像头”的江苏制造工厂，却在江苏投资了一家新能源电池制造厂，作为生产特斯拉 18650 型三元锂离子电池的供应商。显然，松下电器公司认为在下一轮的科技革命中，一个主旋律就是资源战争、环境战争，谁能搞定这两项科技，谁应该就是新的世界首富。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？

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？40 分

答案：1.没有，松下只是放弃江苏制造工厂转新能源电池制造，这是企业的转型。日系电子企业连续抛售资产，不应当只是被理解为衰败、亏损之后的无奈之举，更有“抛弃传统精华，断臂求新鲜生命”的嫌疑。2.因为企业需要转型，在信息化时代，企业为了跟上时代的发展从而改变自身。松下认为下一轮的科技革命中，一个主旋律就是资源战争、环境战争，谁能搞定这两项科技，谁应该就是新的世界首富。现在，电子科技日新月异，苹果、谷歌、微软的实验室里存放着大量的创新科技，这些都领先世界至少 15 年以上，他们可能早就创造了万物互联，实验室里的墙体都是显示器，任何的家具都安装了智能芯片，太阳能板源源不断地把阳光转换成了电能，一切的物体都在向外释放数据，形成巨大的机器社交、家电社交、家居社交。。。到了那个时候，智能手机的形态将会彻底消失，现在线管的电子企业也势必会消失，或许正因如此，日本企业才没有持续跟进早已意兴阑珊的智能手机市场而转投新能源电池制造。参考答案：1.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.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

2、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，看起来似乎互不相关，但这些产品几乎都使用同样的分销渠道，在同样的零售网络销售，采用同样的市场营销方式，卖给同样的顾客。通用电气公司是不相关多元化的典型代表，它所涉足的行业多达 12 个，从飞机发动机到医疗器材，从工业塑料到发电设备，从新闻电视到金融服务，从照明到保险，无所不包，而且这些业务之间几乎完全互不相关，但可贵的是通用电气公司在其所经营的各个领域都获得了巨大的成功，均保持着行业前三甲的位置。日本佳能公司则通过循序渐进地实施基于核心竞争力的多元化经营，实现了公司战略定位的成功转变。佳能公司以照相机起

家，经过多年的专业化经营，逐步形成了以独特的影像技术为核心，集成最先进的精密机械技术、光学技术和微电子技术的特异技术能力，建立了自己在图像方面的核心竞争力。在此基础上，佳能公司将其业务领域从原来单一的照相机业务，一步一步地延伸到复印机、打印机、传真机等新行业，多元化经营战略取得了巨大成功。更重要的是，佳能公司在新业务领域不断取得成功的同时，并未影响其在照相机领域的技术优势和市场地位，反而促进了其照相机产品及技术的不断升级和稳步发展。1988年，佳能公司提出了“二次创业”的口号，再次以自己在光学、通信、微电子技术方面的核心竞争力为基础，阔步进入信息设备、液晶设备、半导体三大市场潜力巨大的全新领域。经过几十年的多元化发展和战略转型，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？

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。40分

答案：1.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有技术上的相关性。2.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

企业战略管理卷包-001 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、横向一体化战略 B、差异化战略 C、后向一体化战略 D、前向一体化战略

答案：D

2、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等的总和及其在组织中的反映称为（）。2分 A、组织环境 B、组织目标 C、组织设计 D、组织文化

答案：D

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

6、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。

2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、跨国公司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。2分 A、战略协同 B、战略合作 C、战略调整 D、战略管理

答案：A

8、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（）。2分 A、战略调整 B、竞争优势 C、战略主动权 D、核心竞争力

答案：B

9、企业具备的核心竞争力与内外环境不相适应，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（）。2分 A、核心刚度 B、核心优势 C、路径依赖 D、创新障碍

答案：A

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

案例分析题

1、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？“因为由‘老三样’变成了‘新三样’。”宜昌纺机副总经理汪斌一语道破。汪斌所说的“老三样”，是指公司原有的两个型号的捻线机，卖给棉纺领域的中小企业，出口东南亚。而“新三样”则是指直捻机、地毯机和玻璃纤维捻线机，卖给国内汽车、电子、建筑等行业的大型企业，出口全球多个国家。变化从何而来？“公司坚持供给侧改革，一只眼睛盯市场，一只眼睛盯产品，从单一的纺织捻线机扩展到玻璃纤维、电子行业、汽车轮胎等高附加值的捻线机。”朱顺双说，在捻线机行业，宜昌纺机一路赶超法国、日本等同行业企业，目前在部分领域优于德国企业。“对于中国企业能生产如此高端的捻线机，日本客户常常感到不可思议。截至目前，宜昌纺机获得 50 多项国家专利，其中自主创

新 20 多项，具有多项世界领先的技术和创新成果，形成了以“宜昌加捻系统”为代表的国际化品牌。节能，是机械制造业的一个重要考查指标。宜昌纺机的节能之路，始于一则来自对手的新闻。“当年，看到一条关于德国对手企业的报道，说该企业正在研发新型节能设备，较之传统设备最大限度可节能 40%左右。”汪斌说，看到这则新闻，宜昌纺机人大吃一惊，如果对方的节能产品问世，宜昌纺机将非常被动。捻线机因其高耗能，被业界称为“电老虎”。“于是，公司集中力量研发相关机型的节能升级版，2012 年首批样机面市。”汪斌说，以智能促节能，成为宜昌纺机战略转型的方向。宜昌纺机研发的“筒纱智能打包输送系统”使用机器人流水线，实现筒纱自动输送码垛和打包，每班可减少 3 人，整套系统还实现了综合能源降耗 15%。“数字化棉纺成套设备”则实现了粗纱、细纱、络筒工序间全自动配送，多项技术填补国内空白，成套棉纺环锭纺设备整体技术达到国际领先水平。汪斌算了一笔账，捻一吨纱线要耗电 2000 千瓦时（度），节能 20%，每台捻线机每年就可节约电费 10 万元。“这仅仅是电费，还有人工、机器折旧等其他方面，综合节能指标更可观。”“由于劳动力等各项成本上升，其他国家纺织业的快速扩张，近年来，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。
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？40 分

答案：1.现如今商业全球化引发相同产业间的竞争激烈，劳动力等各项成本的上升，没有技术创新的纺机已经不能很好的满足客户需求，为了帮助客户提升竞争力，同时也为了自身业务的发展，投入研发可以大幅提高生产率，降低生产成本的纺机是势在必行的战略变革方向。

2.只有战略变革才能维持、取得竞争优势。企业战略的制定应不断提升自身能力，尽最大努力拉大与竞争者的距离，以保持长期竞争优势，并且尽力防止竞争对手模仿自己的战略，从而维持市场地位，延续竞争优势，同时还要阻止潜在竞争者的进入。可以说战略变革是竞争优势的基础。

2.这种变革属于公司层面的。公司层战略包括三类：一、增长型战略，扩展公司的活动；二、稳定型战略，不改变公司目前的活动；三、收缩型战略，减少公司的活动。
参考答案：1.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

2、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。这种凄惨的状况，客观的因素在于智能手机，苹果创造了一个时代的大趋势，这种趋势彻底淹没了日本电子的优势；而主观因素则在于日本企业太过严谨、固执的经营理念，这让它们无法适应快速进化的环境。对于以松下电器公司为代表的日本企业的现状，瑞银投资银行亚洲区主席蔡洪平认为虽然日本家电逐渐没落，但不能盲目认为日本制造业不行了。其实，日本制造业早就从传统产业升级了。例如，特斯拉电动汽车用的电池全是松下电器公司提供的。特斯拉公司和松下电器公司从 2009 年开始合作生产世界上能量密度最高的电动车电池，当时这家日本的公司和特斯拉公司签署协议供应 18650 型号电池。在 2010 年 6 月，松下电器公司向特斯拉公司投资了 3000 万美元。2014 年，特斯拉公司开

始在内华达州建设他们的超级工厂，也是和松下电器公司一起合作的。松下电器公司也就此变成了特斯拉公司的独家电池供应商，为特斯拉公司的 ModelS、ModelX 和 Model3 提供电池。松下电器公司在 2018 年消费电子展上透露了一些与特斯拉公司的合作细节，他们讲述了从 2017 年 7 月开始，在超级工厂如何为特斯拉公司的能源存储产品和 Model3 电动车生产 21700 型号的电池。21700 型号电池拥有更好的性能表现，是由特斯拉公司和松下电器公司共同设计和制造的。它以最低的成本获得了最好的效益，对于电动车和储能产品来说是最佳选择。特斯拉公司和松下电器公司的合作远不止锂电池这一块，它们彼此都对可持续发展非常关注。因此，现在业界有种猜测：昔日强大的日系电子，有可能已直接放弃了这个时代的电子市场，而是把视角、资源、资金集中在了新的科技革命上，与其吃人家嚼剩下的利润，倒不如直接蓄力新一轮的科技革命，毕竟，日本的底蕴尚在。之所以有此猜测，是因为松下电器公司的投资计划，他们抛售了“安全监控摄像头”的江苏制造工厂，却在江苏投资了一家新能源电池制造厂，作为生产特斯拉 18650 型三元锂离子电池的供应商。显然，松下电器公司认为在下一轮的科技革命中，一个主旋律就是资源战争、环境战争，谁能搞定这两项科技，谁应该就是新的世界首富。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？

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？40 分

答案：1.没有，松下只是放弃江苏制造工厂转投新能源电池制造，这是企业的转型。日系电子企业连续抛售资产，不应当只是被理解为衰败、亏损之后的无奈之举，更有“抛弃传统精华，断臂求新鲜生命”胡嫌疑。2.因为企业需要转型，在信息化时代，企业为了跟上时代的发展从而改变自身。松下认为下一轮的科技革命中，一个主旋律就是资源战争、环境战争，谁能搞定这两项科技，谁应该就是新的世界首富。现在电子科技日新月异，苹果、谷歌、微软的实验室里存放着大量的创新科技，这些都领先现实世界至少 15 年以上，他们可能早就创造了物联网，实验室里的墙体都是显示器，任何的家具都安装了智能芯片，太阳能板源源不断地把阳光转换成了电能，一切的物体都在向外释放数据，形成巨大的机器社交、家电社交、家具社交，到了那个时候，智能手机的形态将会彻底消失，现在相关的电子企业也势必会消失，或许正因为如此，日本企业才没有持续跟进早已意兴阑珊的智能手机市场而转投新能源电池制造。参考答案：1.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.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中

企业战略管理卷包-017 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、稳定型战略 B、增长型战略 C、密集增长战略 D、一体化战略

答案：C

2、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等的总和及其在组织中的反映称为（）。2分 A、组织环境 B、组织目标 C、组织设计 D、组织文化

答案：D

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

案例分析题

1、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，看起来似乎互不相关，但这些产品几乎都使用同样的分销渠道，在同样的零售网络销售，采用同样的市场营销方式，卖给同样的顾客。通用电气公司是不相关多元化的典型代表，它所涉足的行业多达12个，从飞机发动机到医疗器材，从工业塑料到发电设备，从新闻电视到金融服务，从照明到保险，无所不包，而且这些业务之间几乎完全互不相关，但可贵的是通用电气公司在其所经营的各个领域都获得了巨大的成功，均保持着行业前三甲的位置。日本佳能公司则通过循序渐进地实施基于核心竞争力的多元化经营，实现了公司战略定位的成功转变。佳能公司以照相机起家，经过多年的专业化经营，逐步形成了以独特的影像技术为核心，集成最先进的精密机械技术、光学技术和微电子技术的特异技术能力，建立了自己在图像方面的核心竞争力。在此基础上，佳能公司将其业务领域从原来单一的照相机业务，一步一步地延伸到复印机、打印机、传真机等新行业，多元化经营战略取得了巨大成功。更重要的是，佳能公司在新业务领

6、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。

2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、许多跨国企业的成功不仅源于它们在外国市场上销售的产品和服务，还源自独特的（）。2分 A、品牌 B、管理 C、竞争力 D、服务

答案：C

8、战略管理过程的起点是确定（）。2分 A、公司战略 B、业务层战略 C、外部环境分析 D、使命与愿景

答案：D

9、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（）。2分 A、价值链 B、经营活动 C、核心竞争力 D、核心资源

答案：A

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

域不断取得成功的同时，并未影响其在照相机领域的技术优势和市场地位，反而促进了其照相机产品及技术的不断升级和稳步发展。1988年，佳能公司提出了“二次创业”的口号，再次以自己在光学、通信、微电子技术方面的核心竞争力为基础，阔步进入信息设备、液晶设备、半导体三大市场潜力巨大的全新领域。经过几十年的多元化发展和战略转型，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？

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。40分

答案：1.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有技术上的相关性。2.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

2、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。王正华当时的设想是，通过降低运营成本，让利于消费者，使乘飞机就像坐火车卧铺一样便宜。春秋航空相继抛出“1元机票”“199”“299”的超低票价，一度被称为国内民航业的“搅局者”。在春秋航空开航以来，其机票价格普遍比市场平均水平约低36%，票价优势也使得春秋航空保证了较高的客座率，基本平均客座率在95%左右。低票价的背后是低成本的支撑，而这样的成果并不容易达到。在中国，航空公司的主要成本支出包括航油、机场收费、飞机引进等，它们都属于固定成本，航空公司之间的差别不大，春秋航空要想降低成本，只能“省钱省到骨头里”。在春秋航空的飞机上没有头等舱，每架飞机就可以比一般航空公司多出20多个座位，这样算到每个人的头上成本就少了14%~15%。春秋航空的飞机日利用率超过11小时，比行业平均水平高两小时，相当于每天可多飞一趟上海—青岛往返。日利用率的提高还可以有效地摊薄飞机发动机折旧及员工薪酬等固定成本，这也是春秋航空座公里成本降低的有效措施之一。通过建立自己的售票系统和离港系统，与国内航空公司普遍在用的中国民航信息系统完全脱离，每年可以省下上亿元的费用。通过网络订购电子客票，省去开票送票的人工费，也使公司的销售成本比一般航空公司要低。与行业平均水平相比，春秋航空的主营业务成本低62%，管理成本低50%，财务成本低60%，营销成本比行业平均水平少78%。当然，王正华在公司一直倡导的“抠门”文化也起着重要的作用。他常说的一句话就是“钱一半是赚的，一半是省的”。王正华的办公室面积不到10平方米，还跟公司的CEO共用一间，他的衣服一穿就是八九年，出差从不坐头等舱，住宿一般只住三星级以下的酒店。秉承了老板的省钱哲学，春秋航空在成本节约方面下足了功夫。例如，春秋航空的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。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？

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？40分

答案：（1）简化产品实行低成本战略；就是使产品简单化，即将产品或服务中添加的花样全部取消。（2）改进设计型低成本战略；（3）材料节约型低成本战略；（4）人工费用降低型低成本战略；（5）生产创新及自动化型低成本战略。低成本战略的使用条件与组织要：（1）现有竞争企业之间的价格竞争非常激烈；（2）企业所处产业的产品基本上是标准化或者

同质化的；（3）实现产品差异化的途径很少；（4）多数顾客产品的方式相同；（5）消费者的转换成本很低；（6）消费者具有较大的降低价格谈判能力。票价差异：春秋航空推出99元,199元,299元,399元等“99系列特价机票”，通过降低运营成本使票价下降，以对价格比较敏感的商务客和旅游观光客为主要客源市场，让更多的乘客坐火车和汽车等地面交通工具和从未坐过飞机的人，尤其是自费客人乘坐飞机旅行。销售方式差异：春秋航空的销售不进中国民航GDS预订系统，全部在春秋自己开发的座位控制销售系统销售。以网上B2C电子客票直销为主。截止2012年8月，春秋航空超过80%的出票都是通过公司网站和手机客户端实现的，这为其节省了大量营销费用。创新服务：旅客可以在家或在办公室通过网上支付预订机票，还可以在网上选择飞机上座位，并用于普通纸张打印电子客票行程单。机上服务差异：春秋航空减少非必要服务，不免费供应其它饮料喝餐食，挎篮式等服务。参考答案：
1.（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.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

企业战略管理卷包-004 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、横向一体化战略 B、差异化战略 C、后向一体化战略 D、前向一体化战略

答案：D

2、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等的总和及其在组织中的反映称为（）。2分 A、组织环境 B、组织目标 C、组织设计 D、组织文化

答案：D

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

6、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。2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、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（）。2分 A、跨文化沟通风险 B、跨文化管理风险 C、跨文化投资风险 D、跨文化组织风险

答案：B

8、战略管理过程的起点是确定（）。2分 A、公司战略 B、业务层战略 C、外部环境分析 D、使命与愿景

答案：D

9、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（）。2分 A、价值链 B、经营活动 C、核心竞争力 D、核心资源

答案：A

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

案例分析题

1、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。根据招股书显示，公牛集团 2017 年营业收入为 72.4 亿元，净利润达 12.85 亿元，平均每个月净赚超过 1 亿元。回顾公牛品牌的历史，可谓一部“专注”的历史。1995 年，作为工程师出身的阮立平在浙江慈溪创办了公牛品牌。从一开始，公牛集团就把产品质量放在了首位，喊出了“用不坏的插座”口号。以“用不坏”为目标，阮立平突破了原来整个行业照着葫芦画瓢的产品开发模式，以结构设计为突破口，专注品质，克服了插座使用过程中常见的松动、接触不良和非正常发热等问题。后来，公牛集团成立了课题组，专门研究产品使用的方便性、安全性和可靠性，还建立了产品设计中心、电子设计中心和工程工艺中心。大到插头、电线、外壳和开关，小到内部铜片甚至螺钉，每一个公牛插座都要经过 27 道全

方位安全设计。公牛集团并投入费用建立国际标准实验室，可以做防雷测试、升温测试，用全球最领先的标准来作为自己产品的标准。公牛集团通过一系列产品研发措施，在整个行业乱象中杀出了一条血路，树立了高质量、高价格的品牌定位形象。在渠道经营层面，公牛集团建立了类似快消模式的分销策略，高效服务、高效配送，使得在全国范围的各级省、市、县、镇、村等各个细分渠道都实现了覆盖；并且有效利用渠道进行品牌形象推广，通过合作的形式，占据全国几十万个五金店门头广告，建立了强大的宣传效应。在品牌意识上，公牛集团其实起步很早，这也奠定了其品牌认知的壁垒。当时在中国整个插座行业，有很多创立比公牛集团要早的企业，如拳王、飞雕、良工、子弹头、航嘉、突破等集团。但公牛集团最早意识到品牌定位的重要性，树立高端品质形象，通过渠道广告、包装形象、央视广告、明星等媒介，迅速建立了品牌知名度。公牛集团借助产品研发策略、渠道策略和品牌策略三位一体的建设，在中国广大家庭消费者中，塑造了能够代表插座品类的第一品牌形象。过硬的品质让公牛集团生产或代工的插座进入了美国、德国、法国、意大利、日本等 30 多个国家和地区中高端市场，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？

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？40分

答案：答：1.（1）专业化战略是指集中公司所有资源和能力于自己所擅长的核心业务，通过专注于某一点带动公司的成长。在公牛集团进入插排行业时，市场上没有市占率更高的龙头企业，行业产品质量良莠不齐，不仅质量没保证，更存在巨大的安全隐患。此时公牛集团采取专注化战略，把产品质量放在了首位，喊出了“用不坏的插座”口号。以“用不坏”为目标。专注研发，专注品质，克服了插座使用过程中常见的松动，接触不良和非正常发热等问题。在整个行业乱象中杀出了一条血路，抢占了市场份额，并树立了高质量，高价格的品牌定位形象。在插座行业进去门槛低，竞争非常激烈，同行之间不断压价大打价格战的市场背景下，公牛集团只有采取了专注化战略，以质理取胜，才能从同业竞争中脱颖而出，取得竞争优势。

（2）专注化战略成功的条件有：行业竞争激烈，在目标市场上没有高市占率的竞争龙头企业；集中资源到特定的价值链可以产生竞争优势。2.在专注于插座的同时，可以进行多元化，分散风险，提高经营安全性；有利于企业向前景好的新兴行业转移；有利于促进企业原业务的发展。在专注于插座 i 的同时，可以基于自身有事做产品延伸，发展民用电工相关产品类，利用多年销售渠道和品牌优势迅速打入市场。参考答案：1.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.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

2、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。2018 年 5 月 1 日，无数人用来换头像的美图秀秀突然给自己换了“头像”。10 年来第一次换标识，可以说是相当长情了。伴随着全新标识，美图秀秀也发布了 8.0 版本，并提出全新的品牌主张：秀真我！与原有的品牌标识相比，美图秀秀新标识保留了美图的代表色“玫红色”，但用“MT”的形象化设计取代了原标识的“秀”字。据美图公司设计师介绍，新标识是在原标识基础上的传承和创新，从原标识中提取几个代表性元素，如放射状光芒、玫红色、圆环、“秀”字等，综合考虑后，保留了玫红色和圆环等强记忆符号，把文字符号改成图形符号，更具艺术感和科技感，更有潮流标识的感

觉。对于更换标识的原因，美图公司给出了以下三个方面的解答。1.追求潮流设计新标识的设计风格试图体现最新设计潮流趋势。美图秀秀的用户大多数年轻、时尚、个性，新标识更加符合年轻用户的审美需求，也代表着美图秀秀品牌形象的年轻化再升级。2.国际化战略新标识也体现了美图秀秀的国际化战略。美图秀秀是中国互联网公司中为数不多的将自己的产品打入国际市场并取得瞩目成绩的中国公司。2017年，《时代》周刊对外公布了2017年度最值得推荐的25款热门APP应用，中国的图片/影像类APP产品只有美图秀秀上榜。经过10年的发展，以美图秀秀为代表的美图公司影像产品的海外用户已超过5亿，新标识用“MT”的形象化设计取代了原标识的“秀”字，更加有利于海外用户对品牌的理解和认知。3.上线社交圈功能启用新标识的美图秀秀8.0版本，正式上线了美图社交圈功能。新标识中的字母MT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。美图社交圈的推出，标志着美图秀秀从图片处理工具正式升级为社区平台，也是美图公司平台化战略的重要一步。美图社交圈旨在创造一个更真实、更年轻化的场景，一方面基于美图的影像技术优势让用户生产优质内容；另一方面打造鼓励分享和互动的社区，让用户建立创造美、分享美的社交关系。让年轻人来美图社交圈“秀真我”，是美图秀秀新品牌主张中直观体现的产品愿景。每个人都有追求美的权利。10年来，美图秀秀不断创新，持续为用户提供丰富的影像处理服务，让用户释放自我，展现内心对美好生活的向往。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？

2.通过美图的例子，你认为如何做好企业使命的陈述？

3. 美图采取的是什么样的公司层战略？40分

答案：答：1.美图秀秀是通过品牌标识来陈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又让人“秀”出自己美好一面的功能，让人很好理解公司是以“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MT除了代表美图，也分别代表寓意着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.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。再次陈述应突破重点，陈述内容应该集中在有限的目标上，不能过分求全。3 市场开发战略

参考答案：1.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.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.美图采取的是密集增长战略，在年轻人这个细分市场深耕细作。（回答国际化战略也对）
（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

企业战略管理卷包-007 试卷号: 11809

单选题

1、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()。2分 A、稳定型战略 B、增长型战略 C、密集增长战略 D、一体化战略

答案: C

2、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等的总和及其在组织中的反映称为()。2分 A、组织环境 B、组织目标 C、组织设计 D、组织文化

答案: D

3、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()。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案: C

4、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()。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案: C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于,它塑造出了全新的()。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案: D

6、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。

2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案: B

7、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()。2分 A、跨文化沟通风险 B、跨文化管理风险 C、跨文化投资风险 D、跨文化组织风险

答案: B

8、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()。2分 A、战略调整 B、竞争优势 C、战略主动权 D、核心竞争力

答案: B

9、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()。2分 A、价值链 B、经营活动 C、核心竞争力 D、核心资源

答案: A

10、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()。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案: B

案例分析题

1、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。在这种态势下,曾经等级森严的树状组织结构因无法快速响应市场需求,容易滋生权力斗争将逐渐被淘汰。企业面临的挑战是,如何针对新的生产方式和市场环境,将战略转向以用户为中心,重新配置企业资源。海尔集团就是这方面的先行者。海尔集团的当家人张瑞敏认为,企业家精神也应该从熊彼特(Schumpeter)的“创造新破坏的精神”变成德鲁克的“人人都是 CEO”的精神,也就是要搭建人人都有机会成为创业家的平台。张瑞敏首创人单合一模式,打破企业层级,员工变成可以自主创新创业的创客,海尔集团变成创客平台。自 2014 年起,海尔集团大力推进“企业平台化、员工创客化、用户个性化”,致力于将封闭的组织变为开放的生态圈,让员工从被动的执行者变为主动的创业者。现在的海尔集团,没有层级,只有三种人——平台主、小微主、创客,他们都围着用户转。以前的员工要听从上级指挥,现在要为用户创造价值,必须变成创业者、创客,这些创客组

成小微创业企业，创客和小微主共同创造用户、市场。不过，小微主不是由企业任命的，而是创客共同选举的。创客和小微主间可以互选，如果一段时间后小微成员的创客认为小微主不称职，可以选掉。实际上，海尔集团的小微主经常有被选掉的。如今，海尔集团平台上已经有 200 多个创业小微，他们在更多领域实践着海尔集团创业 30 多年积淀的创新创业精神。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创业家。

问题：1.海尔“人单合一”的主要内容是什么？

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？3.你认为海尔“人单合一”模式是否适用所有的企业？为什么？40 分

答案：答：1、海尔“人单合一”的主要内容是：“人单合一”、“直销直发”和“正现金流”。“人单合一”指的是每位员工都有自己的定单，并且要对其负责，定单与员工一一对应，合二为一。可以最大限度的减少库存成本、生产成本和应收账款数量，使得每个员工都贴近市场、参与市场，从而都能成为创造市场价值的战略事业单位。“直销”指的是创新设计时要直接面对市场，针对客户的现实潜在需求。产品制造时要面向定单，依据客户的现实需求进行生产。“直发”是在满足客户的交货日的情况下生产完成后不经过仓库后直接发货。可见“直销直发”可以避免过度开发造成的研发费用的浪费和节约仓储成本。“正现金流”是“人单合一”执行中避免过多的应收账款存在，和开发预付定货的必须保证结果。2、在许多业内人看来，海尔有许多可以受人称赞的优点：管理上的日清日高，“斜坡球止”理论张瑞敏本人的优秀，还有优质的服务等等。也有人认为，海尔的成功显示的是，它在服务模式上的先行和品牌操作系统上配合，使它能够获得超额利润。海尔的核心竞争能力，是它通过服务来支撑品牌的那些经验，是技能与知识的综合能力。就其竞争发展的历程看，或许后一种表述更能支撑海尔的发展。从深层次看，这也是对海尔在技术、管理和企业文化上的综合描述。探索海尔发展成功的轨迹，首先是其管理优势所在。青岛海尔公司建立 22 年来持续发展已走出了一条适合中国环境的企业管理模式。海尔的核心竞争力表现在：（1）品牌核心竞争力；（2）战略创新核心竞争力；（3）企业文化核心竞争力；（4）服务核心竞争力。海尔核心竞争力对其他家电企业的启示：海尔的成功得益于其对企业核心竞争能力的正确理解。核心竞争力对于海尔来说即不是指单纯的技术、人才、资金，也不是指暂时拥有的市场份额的优势，而是指企业能抓住市场需求，不断创新，最终能够获得成功。海尔有四种创客模式：（1）员工提出创业项目，在海尔的创业平台上创业搭建平台。（2）针对用户在网上的抱怨和需求，全球创业者都可以利用海尔平台上的资源提出供解决方案。（3）原来是海尔的员工，创业项目不符合海尔，就脱离海尔创业，后者为创业团队提供平台资源。（4）海尔将创意放在平台上，然后整合各方资源研发创新。3、“人单合一”的最大好处就是避免企业在管理过程中因过度分工导致各自为政的毛病，能最大化的激发员工创造性和潜能，在企业内部创造多个利润中心，从而最大程度的提升企业效益，增加竞争力。“人单合一”模式适用于所有企业，但本人认为此模式更加适合产品高度同质化、市场竞争激烈，以市场销售为导向的行业或企业。参考答案：1.“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.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

2、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。2005年腾讯的第一次大规模的组织变革，从职能式转向了业务系统式，结束了原有架构的管理混乱，腾讯也由此进入了快速发展期。2012年的第二次重大组织架构调整主要业务单元的优化，即BG（事业群）化，后将微信独立，单独成立了微信事业群（WXG）形成了第三次变革前的七大事业群格局，腾讯也借此抓住了移动互联网的发展节点，迎来新一波的高速成长。而最新的这次组织变革一样是结合腾讯自身发展和市场变化所做出的决策，比如云与智慧产业事业群能够增强腾讯的2B能力，这跟AI、大数据、物联网等前沿技术掀起的新一轮产业革命不无关系。自张勇2015年接任CEO一职后就进行了3次大的系统性的组织变革。接任CEO的当年，宣布成立中台事业群，构建“大中台、小前台”组织机制和业务机制。2017年年初，张勇实施了面向“五新”（新零售、新金融、新制造、新技术和新能源）战略的组织架构调整，推动了“五新”业务的发展。2018年11月底，张勇宣布了最新的组织变革，包括阿里云事业群升级为阿里云智能事业群、成立新零售技术事业群和天猫升级成为“大天猫”等一系列调整。张勇在其内部信说到：“我们就要面向未来，不断升级我们的组织设计和组织能力，为未来5年到10年的发展奠定组织基础和充实领导力量。”两家企业有一个很明显的共同点，就是总是能够抓住自身企业发展节点适时自我升级组织架构，通过自我升级和变革，完成新发展阶段的业务突破和组织重生，并让自身公司发展进一步适应变化中的市场环境。每一次组织变革都是基于未来战略所做出的必要调整，也是面向未来的变革，反过来讲，腾讯和阿里每一次大的战略升级或者转型的落地背后都有组织变革的推动。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？

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？40分

答案：答：1、组织变革是所有企业在自身发展过程中都要面临的问题，成功的组织变革往往能重塑企业生命力，助力企业向新的发展阶段进化。最典型的莫过于旗下产品跟大众生活联系最紧密的两大科技巨头--腾讯和阿里。先说腾讯，继2005年、2012年两次上升到战略层面的组织架构调整后，在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。2005年腾讯的第一次大规模的组织变革，从职能式转向了业务系统式，结束了原有架构的管理混乱，腾讯也由此进入了快速发展期。2012年的第二次重大组织架构调整主要业务单元的优化，即BG（事业群）化，后将微信独立，单独成立了微信事业群（WXG）形成了第三次变革前的七大事业格局，腾讯也借此抓住了移动互联网的发展节点，迎来新一波的高速成长。而最新的这次组织变革一样是结合腾讯自身发展和市场变化所做出的决策，比如云智慧产业事业群能够增加腾讯的2B能力，这跟AI、大数据、物联网等前沿技术掀起的新一轮产业革命不无关系。再看阿里，时间线可以不用拉那么长，自张勇2015年接任CEO一职后就进行了3次大的系统性的组织变革。接任CEO的当年，宣布成立中台事业群，构建“大中台、小前台”组织机制和业务机制。2017年年初，张勇双实施了面向“五新”（新零售、新金融、新制造、新技术和新能源）战略的组织架构调整，推动了“五新”业务的发展。2018年11月底，张勇宣布了最新的组织变革，包括阿里事业群升级为阿里云智慧事业群、成立新零售技术事业群和天猫升级成为“大天猫”等一系列调整。张勇在其内部信说到：“我们就要面向未来，不断升级我们的组织设计和组织能力，为未来5年到10年的发展奠定组织基础和充实领导力量。”两家企业有一个很明显的共同点，就是总是能够抓住自身企业发展节点适时自我升级组织架构，通过自我升级和变革，完成新发展阶段的业务突破和组织重生，并让自身公司发展进一步适应变化中的市场环境。每一次组织变革都是基于未来战略所做出的必要调整，也是面向未来的变革，反过来讲，腾讯和阿里每一次大的战略升级或者转型的落地背后都有组织变革的推动。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。2、常见的组织结构类型有直线制、职能制、直线直能制、事业部制、模拟分权制、矩阵制。阿里正从原来的金字塔结构变成一个更生态型的组织。传统自上而下的组织形式，它的特点是控制、命令，管理工具是做计划、预算。今后会慢慢变成靠激发、鼓励、指明方向、自下而上这种方式，从所谓的整合资源变为资源聚合。阿里哪个部门如果缺人，现在很少搞集团统一调配，你有本事自己去说服别人愿意跟你干，这叫聚合资源。就像一个风火轮，你的能力足够大，你就会吸引更多的能力、资源，这是一种市场的力量，也是一种生态系统的力量。腾讯的组织架构，经历了职能式、业务系统制、事业群制三个阶段。事业部制最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于1924年提出的，帮有“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。它适用于规模庞大，品种繁多，技术复杂的大型企业，是国外较大的联合公司所采用的一种组织形式，近几年中国一些大型企业集团或公司也引进了这种组织结构形式。事业部制是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式，即一个公司按地区或按产品类别分成若干个事业部，从产品的设计，原料采购，成本核算，产品制造，一直到产品销售，均由事业部及所属工厂负责，实行单独核算，独立经营，公司总部只保留人事决策，预算控制和监督大权，并通过利润等指标对事业部进行控制。也有的事业部只负责指挥和组织生产，不负责采购和销售，实行生产和供销分立，但这种事业部正在被产品事业部所取代。还有的事业部则按区域来划分。参考答案：1.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.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

企业战略管理卷包-005 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、稳定型战略 B、增长型战略 C、密集增长战略 D、一体化战略

答案：C

2、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（）。2分 A、组织结构 B、组织设计 C、组织文化 D、组织框架

答案：B

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

6、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。2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、跨国公司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。2分 A、战略协同 B、战略合作 C、战略调整 D、战略管理

答案：A

8、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（）。2分 A、战略调整 B、竞争优势 C、战略主动权 D、核心竞争力

答案：B

9、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（）。2分 A、价值链 B、经营活动 C、核心竞争力 D、核心资源

答案：A

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

案例分析题

1、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：在原有七大事事业群的基础上重组整合成新的六大事业群。2005 年腾讯的第一次大规模的组织变革，从职能式转向了业务系统式，结束了原有架构的管理混乱，腾讯也由此进入了快速发展期。2012 年的第二次重大组织架构调整主要业务单元的优化，即 BG（事业群）化，后将微信独立，单独成立了微信事业群（WXG）形成了第三次变革前的七大事事业群格局，腾讯也借此抓住了移动互联网的发展节点，迎来新一波的高速成长。而最新的这次组织变革一样是结合腾讯自身发展和市场变化所做出的决策，比如云与智慧产业事业群能够增强腾讯的 2B 能力，这跟 AI、大数据、物联网等前沿技术掀起的新一轮产业革命不无关系。自张勇 2015 年接任 CEO 一职后就进行了 3 次大的系统性的组织变革。接任 CEO 的当年，宣布成立中台事业群，构建“大中台、小前台”组织机制和业务机制。2017 年年初，张勇实施了面向“五新”（新零售、新金融、新制造、新技术和新能源）战略的组织架构调整，推动了“五新”业务的发展。2018 年 11 月底，张勇宣布了最新的组织变革，包括阿里云事业群升级为阿里云智能事业群、成

立新零售技术事业群和天猫升级成为“大天猫”等一系列调整。张勇在其内部信说到：“我们就要面向未来，不断升级我们的组织设计和组织能力，为未来5年到10年的发展奠定组织基础和充实领导力量。”两家企业有一个很明显的共同点，就是总是能够抓住自身企业发展节点适时自我升级组织架构，通过自我升级和变革，完成新发展阶段的业务突破和组织重生，并让自身公司发展进一步适应变化中的市场环境。每一次组织变革都是基于未来战略所做出的必要调整，也是面向未来的变革，反过来讲，腾讯和阿里每一次大的战略升级或者转型的落地背后都有组织变革的推动。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？

3. 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？40分

答案：答：1、随着公司的发展，地理区域的扩大与多样化程序的增加，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、在总体上可以区分为机械式组织和有机式组织，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，阿里均采用事业部组织结构。参考答案：1.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.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

2、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。这种凄惨的状况，客观的因素在于智能手机，苹果创造了一个时代的大趋势，这种趋势彻底淹没了日本电子的优势；而主观因素则在于日本企业太过严谨、固执的经营理念，这让它们无法适应快速进化的环境。对于以松下电器公司为代表的日本企业的现状，瑞银投资银行亚洲区主席蔡洪平认为虽然日本家电逐渐没落，但不能盲目认为日本制造业不行了。其实，日本制造业早就从传统产业升级了。例如，特斯拉电动汽车用的电池全是松下电器公司提供的。特斯拉公司和松下电器公司从2009年开始合作生产世界上能量密度最高的电动车电池，当时这家日本的公司和特斯拉公司签署协议供应18650型号电池。在2010年6月，松下电器公司向特斯拉公司投资了3000万美元。2014年，特斯拉公司开始在内华达州建设他们的超级工厂，也是和松下电器公司一起合作的。松下电器公司也就此变成了特斯拉公司的独家电池供应商，为特斯拉公司的ModelS、ModelX和Model3提供电池。松下电器公司在2018年消费电子展上透露了一些与特斯拉公司的合作细节，他们讲述了从2017年7月开始，在超级工厂如何为特斯拉公司的能源存储产品和Model3电动车生产21700型号的电池。21700型号电池拥有更好的性能表现，是由特斯拉公司和松下电器公司共同设计和制造的。它以最低的成本获得了最好的效益，对于电动车和储能产品来说是最佳选择。特斯拉公司和松下电器公司的合作远不止锂电池这一块，它们彼此都对可持续发展非常关注。因此，现在业界有种猜测：昔日强大的日系电子，有可能已直接放弃了这个时代的电子市场，而是把视角、资源、资金集中在了新的科技革命上，与其吃人家嚼剩下的利

润，倒不如直接蓄力新一轮的科技革命，毕竟，日本的底蕴尚在。之所以有此猜测，是因为松下电器公司的投资计划，他们抛售了“安全监控摄像头”的江苏制造工厂，却在江苏投资了一家新能源电池制造厂，作为生产特斯拉 18650 型三元锂离子电池的供应商。显然，松下电器公司认为在下一轮的科技革命中，一个主旋律就是资源战争、环境战争，谁能搞定这两项科技，谁应该就是新的世界首富。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？

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？40 分

答案：答：1、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、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者业务转型。参考答案：1.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.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

企业战略管理卷包-010 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、稳定型战略 B、增长型战略 C、密集增长战略 D、一体化战略

答案：C

2、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，总经理看后做出结论，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（）。2分 A、指挥型 B、变革型 C、合作型 D、文化型

答案：A

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

6、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。2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、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（）。2分 A、品牌 B、管理 C、竞争力 D、服务

答案：C

8、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（）。2分 A、优势与劣势 B、机会与威胁 C、产品与市场 D、合作与竞争伙伴

答案：B

9、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（）。2分 A、价值性 B、难以模仿性 C、延展性 D、稀缺性

答案：C

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

案例分析题

1、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。根据招股书显示，公牛集团 2017 年营业收入为 72.4 亿元，净利润达 12.85 亿元，平均每个月净赚超过 1 亿元。回顾公牛品牌的历史，可谓一部“专注”的历史。1995 年，作为工程师出身的阮立平在浙江慈溪创办了公牛品牌。从一开始，公牛集团就把产品质量放在了首位，喊出了“用不坏的插座”口号。以“用不坏”为目标，阮立平突破了原来整个行业照着葫芦画瓢的产品开发模式，以结构设计为突破口，专注品质，克服了插座使用过程中常见的松动、接触不良和非正常发热等问题。后来，公牛集团成立了课题组，专门研究产品使用的方便性、安全性和可靠性，还建立了产品设计中心、电子设计中心和工程工艺中心。大到插头、电线、外壳和开关，小到内部铜片甚至螺钉，每一个公牛插座都要经过 27 道全

方位安全设计。公牛集团并投入费用建立国际标准实验室，可以做防雷测试、升温测试，用全球最领先的标准来作为自己产品的标准。公牛集团通过一系列产品研发措施，在整个行业乱象中杀出了一条血路，树立了高质量、高价格的品牌定位形象。在渠道经营层面，公牛集团建立了类似快消模式的分销策略，高效服务、高效配送，使得在全国范围的各级省、市、县、镇、村等各个细分渠道都实现了覆盖；并且有效利用渠道进行品牌形象推广，通过合作的形式，占据全国几十万个五金店门头广告，建立了强大的宣传效应。在品牌意识上，公牛集团其实起步很早，这也奠定了其品牌认知的壁垒。当时在中国整个插座行业，有很多创立比公牛集团要早的企业，如拳王、飞雕、良工、子弹头、航嘉、突破等集团。但公牛集团最早意识到品牌定位的重要性，树立高端品质形象，通过渠道广告、包装形象、央视广告、明星等媒介，迅速建立了品牌知名度。公牛集团借助产品研发策略、渠道策略和品牌策略三位一体的建设，在中国广大家庭消费者中，塑造了能够代表插座品类的第一品牌形象。过硬的品质让公牛集团生产或代工的插座进入了美国、德国、法国、意大利、日本等 30 多个国家和地区中高端市场，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？

3. 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？40 分

答案：答 1，专业化战略是指集中公司所有资源和能力于自己所擅长的核心业务，通过专注于某一点带动公司的成长。在公牛集团进入排插行业时，市场上没有市占率高的龙头企业，行业产品质量良莠不齐，不仅质量没保障，更存在巨大的安全隐患。此时公牛集团采取专注化战略，把产品质量放在了首位，喊出了用不坏的插座口号。以用不坏为目标。专注研发、专注品质，克服了插座使用过程中常见的松动、接触不良和非正常发热等问题。在整个行业乱象中杀出一条血路，抢占了市场份额，并树立了高质量、高价格的品牌定位形象。在插座行业进入低门槛、竞争激烈、同行之间不断压价打价格战的市场背景下，公牛集团只有采取了专注化战略，以质量取胜，才能从同业竞争中脱颖而出，取得竞争优势。专注化战略的成功条件有：1，行业竞争激烈，在目标市场上没有高占有率的竞争龙头企业界企业；2，集中资源到特定的价值链可以产生竞争优势。答 2：可以进行多元化，分散风险，提高经营安全性格性；有利于企业向前景好的新兴行业转移；有利于促进企业原业务的发展。在专注于插座的同时，可以基于自身优势做产品延伸，发展民用电工相关品类，利用多年的销售渠道和品牌优势迅速打入市场。参考答案：1.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.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

2、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。王正华当时的设想是，通过降低运营成本，让利于消费者，使乘飞机就像坐火车卧铺一样便宜。春秋航空相继抛出“1 元机票”“199”“299”的超低票价，一度被称为国内民航业的“搅局者”。在春秋航空开航以来，其机票价格普遍比市场平均水平约低 36%，票价优势也使得春秋航空保证了较高的客座率，基本平均客座率在 95%左右。低票价的背后是低成本的支撑，而这样的成果并不容易达到。在中国，航空公司的主要成本支出包括航油、机场收费、飞机引进等，它们都属于固定成本，航空公司之间的差别不大，春秋航空要想降低成本，只能“省钱省到骨头里”。在春秋航空的飞机上没有头等舱，每架飞机就可以比一般航空公司多出 20 多个座位，这样算到每个人的头上成本就少了 14%~15%。春秋航空的飞机日利用率超过 11 小时，比行业平均水平高两小

时，相当于每天可多飞一趟上海—青岛往返。日利用率的提高还可以有效地摊薄飞机发动机折旧及员工薪酬等固定成本，这也是春秋航空座公里成本降低的有效措施之一。通过建立自己的售票系统和离港系统，与国内航空公司普遍在用的中国民航信息系统完全脱离，每年可以省下上亿元的费用。通过网络订购电子客票，省去开票送票的人工费，也使公司的销售成本比一般航空公司要低。与行业平均水平相比，春秋航空的主营业务成本低 62%，管理成本低 50%，财务成本低 60%，营销成本比行业平均水平少 78%。当然，王正华在公司一直倡导的“抠门”文化也起着重要的作用。他常说的一句话就是“钱一半是赚的，一半是省的”。王正华的办公室面积不到 10 平方米，还跟公司的 CEO 共用一间，他的衣服一穿就是八九年，出差从不坐头等舱，住宿一般只住三星级以下的酒店。秉承了老板的省钱哲学，春秋航空在成本节约方面下足了功夫。例如，春秋航空的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。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？

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？40 分

答案：答 1：（1）简化产品实行低成本战略；就是使产品简单化，即将产品或者服务中添加的花样全部取消。（2）改进设计型号低于成本战略(3)材料节约型低成本战略；（4）人工费用降低型低成本战略；（5）生产创新及自动化型低成本核算战略。低成本战略的适用条件与组织要：（1）现有竞争企业之间的价格竞争非常激烈；（2）企业所处产业的产品基本上是标准化或者同质化的确的确（3）实现产品差异化的途径很少；(4)多数顾客使用产品的方式相同；（5）消费者的转换成本很低；（6）消费者具有较大的降价谈判能力。答 2：

票价差异：春秋航空推出 99 元、199 元、299 元、399 元等 99 系列物价机票，通过降低运营成本使票价下降，以对价格比较敏感的商务客和旅游观光客为主要客源市场，让更多的坐火车和汽车等地面交通工具和从未坐过飞机的人，尤其是自费客人坐飞机旅行。销售方式差异：春秋航空的销售不进中国民航 GDS 系统，全部在春秋自己开发的座位控制销售系统销售。以网上 B2B 电子客票直销为主。截止 2012 年 8 月，春秋航空超过 80%的出票都是通过公司网站和手机客户端实现的，这为其节省了大量营销费用。创新服务：旅客可以在家或在办公室通过网上支付预订机票，还可以在网上选择飞机上座位，并且用普通纸张打印电子客票行程单。机上服务差异：春秋航空减少非必要服务，不免费提供其它饮料和餐食，旅客如有需要均可有偿使用。飞机上采用蹲式、挎篮球篮式等服务。参考答案：1.（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.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。（注：回答不赞同差异化竞争的也可以，只要理由充足即可）

企业战略管理卷包-015 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、横向一体化战略 B、差异化战略 C、后向一体化战略 D、前向一体化战略

答案：A

2、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（）。2分 A、组织结构 B、组织设计 C、组织文化 D、组织框架

答案：C

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

6、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。2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、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（）。2分 A、品牌 B、管理 C、竞争力 D、服务

答案：C

8、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（）。2分 A、战略调整 B、竞争优势 C、战略主动权 D、核心竞争力

答案：B

9、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（）。2分 A、价值链 B、经营活动 C、核心竞争力 D、核心资源

答案：C

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

案例分析题

1、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，看起来似乎互不相关，但这些产品几乎都使用同样的分销渠道，在同样的零售网络销售，采用同样的市场营销方式，卖给同样的顾客。通用电气公司是不相关多元化的典型代表，它所涉足的行业多达 12 个，从飞机发动机到医疗器材，从工业塑料到发电设备，从新闻电视到金融服务，从照明到保险，无所不包，而且这些业务之间几乎完全互不相关，但可贵的是通用电气公司在其所经营的各个领域都获得了巨大的成功，均保持着行业前三甲的位置。日本佳能公司则通过循序渐进地实施基于核心竞争力的多元化经营，实现了公司战略定位的成功转变。佳能公司以照相机起家，经过多年的专业化经营，逐步形成了以独特的影像技术为核心，集成最先进的精密机械技术、光学技术和微电子技术的特异技术能力，建立了自己在图像方面的核心竞争力。在此基础上，佳能公司将其业务领域从原来单一的照相机业务，一步一步地延伸到复印机、打印

机、传真机等新行业，多元化经营战略取得了巨大成功。更重要的是，佳能公司在新业务领域不断取得成功的同时，并未影响其在照相机领域的技术优势和市场地位，反而促进了其照相机产品及技术的不断升级和稳步发展。1988年，佳能公司提出了“二次创业”的口号，再次以自己在光学、通信、微电子技术方面的核心竞争力为基础，阔步进入信息设备、液晶设备、半导体三大市场潜力巨大的全新领域。经过几十年的多元化发展和战略转型，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？

3. 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。

40分

答案：答一、宝洁、通用电器和佳能分别采取的横向一体化战略、差异化战略、前后一体化战略。1.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，他们都有着不同的竞争者和生产要求，看起来似乎互不相关，但是这些产品都已同样的分销渠道，同样的网络零售销售，采用同样的生产经营方式，卖给同样的顾客，宝洁公司采用横向一体化战略，特点产品多，可有效的满足广大消费者的生活用品，质量好，都是日常使用的产品所以获得广大好评。2.通用电器采用不相关多元元素的典型代表，通用电器制定和实施企业发展总体否诒的动态过程。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，财务等战略，基本上涵盖了企业和发展的全过程。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事业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。3.佳能高品质创新转变在设计，流行趋势，创建品牌，只有建立品牌与消费者之间牢固的无形纽带，才能超越同行，退出顾客满意工程，这是以顾客为主的终极目标，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方式。二、我个人最赞成的是宝洁公司，因为产品多元化了解顾客的心理，这样能在市场上站住脚跟。参考答案：1.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有技术上的相关性。2.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

2、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。这种凄惨的状况，客观的因素在于智能手机，苹果创造了一个时代的大趋势，这种趋势彻底淹没了日本电子的优势；而主观因素则在于日本企业太过严谨、固执的经营理念，这让它们无法适应快速进化的环境。对于以松下电器公司为代表的日本企业的现状，瑞银投资银行亚洲区主席蔡洪平认为虽然日本家电逐渐没落，但不能盲目认为日本制造业不行了。其实，日本制造业早就从传统产业升级了。例如，特斯拉电动汽车用的电池全是松下电器公司提供的。特斯拉公司和松下电器公司从2009年开始合作生产世界上能量密度最高的电动车电池，当时这家日本的公司和特斯拉公司签署协议供应18650型号电池。在2010年6月，松下电器公司向特斯拉公司投资了3000万美元。2014年，特斯拉公司开始在内华达州建设他们的超级工厂，也是和松下电器公司一起合作的。松下电器公司也就此

变成了特斯拉公司的独家电池供应商，为特斯拉公司的 ModelS、ModelX 和 Model3 提供电池。松下电器公司在 2018 年消费者电子展上透露了一些与特斯拉公司的合作细节，他们讲述了从 2017 年 7 月开始，在超级工厂如何为特斯拉公司的能源存储产品和 Model3 电动车生产 21700 型号的电池。21700 型号电池拥有更好的性能表现，是由特斯拉公司和松下电器公司共同设计和制造的。它以最低的成本获得了最好的效益，对于电动车和储能产品来说是最佳选择。特斯拉公司和松下电器公司的合作远不止锂电池这一块，它们彼此都对可持续发展非常关注。因此，现在业界有种猜测：昔日强大的日系电子，有可能已直接放弃了这个时代的电子市场，而是把视角、资源、资金集中在了新的科技革命上，与其吃人家嚼剩下的利润，倒不如直接蓄力新一轮的科技革命，毕竟，日本的底蕴尚在。之所以有此猜测，是因为松下电器公司的投资计划，他们抛售了“安全监控摄像头”的江苏制造工厂，却在江苏投资了一家新能源电池制造厂，作为生产特斯拉 18650 型三元锂离子电池的供应商。显然，松下电器公司认为在下一轮的科技革命中，一个主旋律就是资源战争、环境战争，谁能搞定这两项科技，谁应该就是新的世界首富。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？

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？40 分

答案：答、根据案例不行判定松下电器公司，目前至少进击其他领域。松下因尽快充实资本金，建立风险预防和化解机制资本金是经营机构实力的象征，也是公众信息的基础，更是防范经营灯线的最后一道防线，完善现有的组织体系，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机构管理质控的现状，应在经营机构内部建立完善的组织管理制度，售前，应完善法人治理支付，其次，从强化公司整体风险管理水平的角度出发，在经营机构内部建立从统一授信，逐级授权，多级经营为核心，以资金为本，李村的综合管理为内容的事业部制经营体质，使各个层次的领导者的责，全，利有个明确的划分，再次应建立权利之横机制，使各层次的领导者在处理重大问题时松下电器公司的战略选择是新科技革命的起点。参考答案：1.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.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

企业战略管理卷包-014 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、横向一体化战略 B、差异化战略 C、后向一体化战略 D、前向一体化战略

答案：D

2、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（）。2分 A、指挥型 B、变革型 C、合作型 D、文化型

答案：A

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

案例分析题

1、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。浙江让人向往的另一个原因是，全球50多万种商品，在这里能买到30多万种，而且价格便宜得让人难以置信！比如上海七浦路10元3双的白色棉运动袜，在浙江义乌只卖0.7元；100支装的双头棉签在上海家乐福卖1.2元，在义乌只卖0.19元；牙刷，最新保健型、窄头、牙刷毛带波浪形的，100支外配一个很好看的塑料手提包，15元；在上海要卖到100多元的洋娃娃，在这里只卖10元。相同质量的商品，在义乌批发要比其他地方便宜50%甚至更多。价格的杠杆，为义乌小商品撬动着全球市场蛋糕。这里家家户户自己开工厂，每件商品只赚一分钱就卖！他们这样算账：一双袜子赚一分钱，一个普通摊位每个月要销出70万—80万双袜子，也就有7000—8000元利润，一年下来将近10万元。租10个摊位，就是100万元！他们为什么能如此低价？主要原因是，他们是“蚂蚁雄兵”，他们像蚂蚁一样聚集在一起，形成了以经营各种小商品为特色的“产业集群”，无数小企业聚集在一起做同一件事，产生了强大的规模效应。比如台州杜桥镇的眼镜产业集群，与眼镜制造相关的镜片、镜架、绒布、眼镜盒、电镀、包装等，都由不同企业单独完成，都集中在方圆几十公里的范围内，各种配套运输不超过半小时。镇上与眼镜制造业相关的企业多达600多家。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、

答案：D

6、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。2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、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（）。2分 A、品牌 B、管理 C、竞争力 D、服务

答案：C

8、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（）。2分 A、战略调整 B、竞争优势 C、战略主动权 D、核心竞争力

答案：B

9、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（）。2分 A、价值链 B、经营活动 C、核心竞争力 D、核心资源

答案：A

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

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？

2.浙江产业集群的组建主体是什么？如何实现竞争优势？40分

答案：1.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。（本题没有标准的答案，学生只要能结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

2、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。2018年5月1日，无数人用来换头像的美图秀秀突然给自己换了“头像”。10年来第一次换标识，可以说是相当长情了。伴随着全新标识，美图秀秀也发布了8.0版本，并提出全新的品牌主张：秀真我！与原有的品牌标识相比，美图秀秀新标识保留了美图的代表色“玫红色”，但用“MT”的形象化设计取代了原标识的“秀”字。据美图公司设计师介绍，新标识是在原标识基础上的传承和创新，从原标识中提取几个代表性元素，如放射状光芒、玫红色、圆环、“秀”字等，综合考虑后，保留了玫红色和圆环等强记忆符号，把文字符号改成图形符号，更具艺术感和科技感，更有潮流标识的感觉。对于更换标识的原因，美图公司给出了以下三个方面的解答。1.追求潮流设计新标识的设计风格试图体现最新设计潮流趋势。美图秀秀的用户大多数年轻、时尚、个性，新标识更加符合年轻用户的审美需求，也代表着美图秀秀品牌形象的年轻化再升级。2.国际化战略新标识也体现了美图秀秀的国际化战略。美图秀秀是中国互联网公司中为数不多的将自己的产品打入国际市场并取得瞩目成绩的中国公司。2017年，《时代》周刊对外公布了2017年度最值得推荐的25款热门APP应用，中国的图片/影像类APP产品只有美图秀秀上榜。经过10年的发展，以美图秀秀为代表的美图公司影像产品的海外用户已超过5亿，新标识用“MT”的形象化设计取代了原标识的“秀”字，更加有利于海外用户对品牌的理解和认知。3.上线社交圈功能启用新标识的美图秀秀8.0版本，正式上线了美图社交圈功能。新标识中的字母MT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。美图社交圈的推出，标志着美图秀秀从图片处理工具正式升级为社区平台，也是美图公司平台化战略的重要一步。美图社交圈旨在创造一个更真实、更年轻化的场景，一方面基于美图的影像技术优势让用户生产优质内容；另一方面打造鼓励分享和互动的社区，让用户建立创造美、分享美的社交关系。让年轻人来美图社交圈“秀真我”，是美图秀秀新品牌主张中直观体现的产品愿景。每个人都有追求美的权利。10年来，美图秀秀不断创新，持续为用户提供丰富的影像处理服务，让用户释放自我，展现内心对美好生活的向往。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？

2. 通过美图的例子，你认为如何做好企业使命的陈述？3.美图采取的是什么样的公司层战略？40分

答案：答：1.由于美图是一款软件产品，软件产品就有主界面和软件要求。因此新梅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.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.美图采取的是密集增长战略，在年轻人这个细分市场深耕细作。

企业战略管理卷包-009 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、稳定型战略 B、增长型战略 C、密集增长战略 D、一体化战略

答案：C

2、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（）。2分 A、组织结构 B、组织设计 C、组织文化 D、组织框架

答案：B

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

6、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。2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、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（）。2分 A、跨文化沟通风险 B、跨文化管理风险 C、跨文化投资风险 D、跨文化组织风险

答案：B

8、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（）。2分 A、战略调整 B、竞争优势 C、战略主动权 D、核心竞争力

答案：B

9、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（）。2分 A、价值性 B、难以模仿性 C、延展性 D、稀缺性

答案：C

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

案例分析题

1、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？“因为由‘老三样’变成了‘新三样’。”宜昌纺机副总经理汪斌一语道破。汪斌所说的“老三样”，是指公司原有的两个型号的捻线机，卖给棉纺领域的中小企业，出口东南亚。而“新三样”则是指直捻机、地毯机和玻璃纤维捻线机，卖给国内汽车、电子、建筑等行业的大型企业，出口全球多个国家。变化从何而来？“公司坚持供给侧改革，一只眼睛盯市场，一只眼睛盯产品，从单一的纺织捻线机扩展到玻璃纤维、电子行业、汽车轮胎等高附加值的捻线机。”朱顺双说，在捻线机行业，宜昌纺机一路赶超法国、日本等同行业企业，目前在部分领域优于德国企业。“对于中国企业能生产如此高端的捻线机，日本客户常常感到不可思议。截至目前，宜昌纺机获得 50 多项国家专利，其中自主创新 20 多项，具有多项世界领先的技术和创新成果，形成了以“宜昌加捻系统”为代表的国际化品牌。节能，是机械制造业的一个重要考查指标。宜昌纺机的节能之路，始于一则来自对手的新闻。“当年，看到一条关于德国对手企业的报道，说该企业正在研发新型节能设备，较之传统设备最大限度可节能 40%左右。”汪斌说，看到这则新闻，宜昌纺机人大吃一惊，如果对方的节能产品问世，宜昌纺机将非常被动。捻线机因其高耗能，被业界称为“电老虎”。“于是，公司集中力量研发相关机型的节能升级版，2012 年首批样机面市。”汪斌说，以智能促节能，成为宜昌纺机战略转型的方向。宜昌纺机研发的“筒纱智能打包输送系统”使用机器人流水线，实现筒纱自动输送码垛和打

包，每班组可减少 3 人，整套系统还实现了综合能源降耗 15%。“数字化棉纺成套设备”则实现了粗纱、细纱、络筒工序间全自动配送，多项技术填补国内空白，成套棉纺环锭纺设备整体技术达到国际领先水平。汪斌算了一笔账，捻一吨纱线要耗电 2000 千瓦时（度），节能 20%，每台捻线机每年就可节约电费 10 万元。“这仅仅是电费，还有人工、机器折旧等其他方面，综合节能指标更可观。”“由于劳动力等各项成本上升，其他国家纺织业的快速扩张，近年来，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。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？40 分

答案：1.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

2、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，看起来似乎互不相关，但这些产品几乎都使用同样的分销渠道，在同样的零售网络销售，采用同样的市场营销方式，卖给同样的顾客。通用电气公司是不相关多元化的典型代表，它所涉足的行业多达 12 个，从飞机发动机到医疗器材，从工业塑料到发电设备，从新闻电视到金融服务，从照明到保险，无所不包，而且这些业务之间几乎完全互不相关，但可贵的是通用电气公司在其所经营的各个领域都获得了巨大的成功，均保持着行业前三甲的位置。日本佳能公司则通过循序渐进地实施基于核心竞争力的多元化经营，实现了公司战略定位的成功转变。佳能公司以照相机起家，经过多年的专业化经营，逐步形成了以独特的影像技术为核心，集成最先进的精密机械技术、光学技术和微电子技术的特异技术能力，建立了自己在图像方面的核心竞争力。在此基础上，佳能公司将其业务领域从原来单一的照相机业务，一步一步地延伸到复印机、打印机、传真机等新行业，多元化经营战略取得了巨大成功。更重要的是，佳能公司在新业务领域不断取得成功的同时，并未影响其在照相机领域的技术优势和市场地位，反而促进了其照相机产品及技术的不断升级和稳步发展。1988 年，佳能公司提出了“二次创业”的口号，再次以自己在光学、通信、微电子技术方面的核心竞争力为基础，阔步进入信息设备、液晶设备、半导体三大市场潜力巨大的全新领域。经过几十年的多元化发展和战略转型，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？

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。

答案：1.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有技术上的相关性。2.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。

企业战略管理卷包-011 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、稳定型战略 B、增长型战略 C、密集增长战略 D、一体化战略

答案：C

2、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等的总和及其在组织中的反映称为（）。2分 A、组织环境 B、组织目标 C、组织设计 D、组织文化

答案：D

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

6、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。2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、跨国公司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。2分 A、战略协同 B、战略合作 C、战略调整 D、战略管理

答案：A

8、战略管理过程的起点是确定（）。2分 A、公司战略 B、业务层战略 C、外部环境分析 D、使命与愿景

答案：D

9、企业具备的核心竞争力与内外环境不相适应，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（）。2分 A、核心刚度 B、核心优势 C、路径依赖 D、创新障碍

答案：A

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

案例分析题

1、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。王正华当时的设想是，通过降低运营成本，让利于消费者，使乘飞机就像坐火车卧铺一样便宜。春秋航空相继抛出“1 元机票”“199”“299”的超低票价，一度被称为国内民航业的“搅局者”。在春秋航空开航以来，其机票价格普遍比市场平均水平约低 36%，票价优势也使得春秋航空保证了较高的客座率，基本平均客座率在 95%左右。低票价的背后是低成本的支撑，而这样的成果并不容易达到。在中国，航空公司的主要成本支出包括航油、机场收费、飞机引进等，它们都属于固定成本，航空公司之间的差别不大，春秋航空要想降低成本，只能“省钱省到骨头里”。在春秋航空的飞机上没有头等舱，每架飞机就可以比一般航空公司多出 20 多个座位，这样算到每个人的头上成本就少了 14%~15%。春秋航空的飞机日利用率超过 11 小时，比行业平均水平高两小时，相当于每天可多飞一趟上海—青岛往返。日利用率的提高还可以有效地摊薄飞机发动机折旧及员工薪酬等固定成本，这也是春秋航空座公里成本降低的有效措施之一。通过建立自己的售票系统和离港系统，与国内航空公司普遍在用的中国民航信息系统完全脱离，每年可以省下上亿元的费用。通过网络订购电子客票，省去开票送票的人工费，也使公司的销售成本比一般航空公司要低。与行业平均水平相比，春秋航空的主营业务成本低 62%，管理成本低 50%，财务成本低 60%，营销成本比行业平均水平少 78%。当然，王正华在公司一直倡导的“抠门”文化也起着重

要的作用。他常说的一句话就是“钱一半是赚的，一半是省的”。王正华的办公室面积不到 10 平方米，还跟公司的 CEO 共用一间，他的衣服一穿就是八九年，出差从不坐头等舱，住宿一般只住三星级以下的酒店。秉承了老板的省钱哲学，春秋航空在成本节约方面下足了功夫。例如，春秋航空的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。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？

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？40 分

答案：答：1.（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打扫，公司的复印纸严格执行正反两面使用。2.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挑战和遭遇的挑战，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，是有一定的差异化战略。具体的措施如下：（1）提供差异化服务。春秋航空应该在原地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。不同作为不同价格。

2、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 招股书中报稿，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。根据招股书显示，公牛集团 2017 年营业收入为 72.4 亿元，净利润达 12.85 亿元，平均每个月净赚超过 1 亿元。回顾公牛品牌的历史，可谓一部“专注”的历史。1995 年，作为工程师出身的阮立平在浙江慈溪创办了公牛品牌。从一开始，公牛集团就把产品质量放在了首位，喊出了“用不坏的插座”口号。以“用不坏”为目标，阮立平突破了原来整个行业照着葫芦画瓢的产品开发模式，以结构设计为突破口，专注品质，克服了插座使用过程中常见的松动、接触不良和非正常发热等问题。后来，公牛集团成立了课题组，专门研究产品使用的方便性、安全性和可靠性，还建立了产品设计中心、电子设计中心和工程工艺中心。大到插头、电线、外壳和开关，小到内部铜片甚至螺钉，每一个公牛插座都要经过 27 道全方位安全设计。公牛集团并投入费用建立国际标准实验室，可以做防雷测试、升温测试，用全球最领先的标准来作为自己产品的标准。公牛集团通过一系列产品研发措施，在整个行业乱象中杀出了一条血路，树立了高质量、高价格的品牌定位形象。在渠道经营层面，公牛集团建立了类似快消模式的分销策略，高效服务、高效配送，使得在全国范围的各级省、市、县、镇、村等各个细分渠道都实现了覆盖；并且有效利用渠道进行品牌形象推广，通过合作的形式，占据全国几十万个五金店门头广告，建立了强大的宣传效应。在品牌意识上，公牛集团其实起步很早，这也奠定了其品牌认知的壁垒。当时在中国整个插座行业，有很多创立比公牛集团要早的企业，如拳王、飞雕、良工、子弹头、航嘉、突破等集团。但公牛集团最早意识到品牌定位的重要性，树立高端品质形象，通过渠道广告、包装形象、央视广告、明星等媒介，迅速建立了品牌知名度。公牛集团借助产品研发策略、渠道策略和品牌策略三位一体的建设，在中国广大家庭消费者中，塑造了能够代表插座品类的第一品牌形象。过硬的品质让公牛集团生产或代工的插座进入了美国、德国、法国、意大利、日本等 30 多个国家和地区中高端市场，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？

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？40 分

答案：答：1.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，二十七也能够简历里很大的进入壁垒，提高潜在进入者的进入成本。三十要具有塑造品牌优势。2.可以考虑采取同心多元化战略，因为公牛拥有核心的技术。多元化的方向是不用领域的插座以及与插座配套的插头。

企业战略管理卷包-018 试卷号: 1180

单选题

1、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()。2分 A、横向一体化战略 B、差异化战略 C、后向一体化战略 D、前向一体化战略

答案: D

2、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()。2分 A、组织结构 B、组织设计 C、组织文化 D、组织框架

答案: B

3、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()。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案: C

4、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()。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案: C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于,它塑造出了全新的()。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案: D

6、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。

2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案: B

7、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()。2分 A、跨文化沟通风险 B、跨文化管理风险 C、跨文化投资风险 D、跨文化组织风险

答案: B

8、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()。2分 A、战略调整 B、竞争优势 C、战略主动权 D、核心竞争力

答案: B

9、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()。2分 A、核心刚度 B、核心优势 C、路径依赖 D、创新障碍

答案: A

10、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()。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案: B

案例分析题

1、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:在原有七大事事业群的基础上重组整合成新的六大事业群。2005 年腾讯的第一次大规模的组织变革,从职能式转向了业务系统式,结束了原有架构的管理混乱,腾讯也由此进入了快速发展期。2012 年的第二次重大组织架构调整主要业务单元的优化,即 BG(事业群)化,后将微信独立,单独成立了微信事业群(WXG)形成了第三次变革前的七大事事业群格局,腾讯也借此抓住了移动互联网的发展节点,迎来新一波的高速成长。而最新的这次组织变革一样是结合腾讯自身发展和市场变化所做出的决策,比如云与智慧产业事业群能够增强腾讯的 2B 能力,这跟 AI、大数据、物联网等前沿技术掀起的新一轮产业革命不无关系。自张勇 2015 年接任 CEO 一职后就进行了 3 次大的系统性的组织变革。接任 CEO 的当年,宣布成立中台事业群,

构建“大中台、小前台”组织机制和业务机制。2017年年初，张勇实施了面向“五新”（新零售、新金融、新制造、新技术和新能源）战略的组织架构调整，推动了“五新”业务的发展。2018年11月底，张勇宣布了最新的组织变革，包括阿里云事业群升级为阿里云智能事业群、成立新零售技术事业群和天猫升级成为“大天猫”等一系列调整。张勇在其内部信说到：“我们就要面向未来，不断升级我们的组织设计和组织能力，为未来5年到10年的发展奠定组织基础和充实领导力量。”两家企业有一个很明显的共同点，就是总是能够抓住自身企业发展节点适时自我升级组织架构，通过自我升级和变革，完成新发展阶段的业务突破和组织重生，并让自身公司发展进一步适应变化中的市场环境。每一次组织变革都是基于未来战略所做出的必要调整，也是面向未来的变革，反过来讲，腾讯和阿里每一次大的战略升级或者转型的落地背后都有组织变革的推动。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？

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？40分

答案：答：1. 组织变革是所有企业在自身发展过程中都要面临的问题，成功的组织变革往往能重塑企业生命力，助力企业向新的发展阶段进化。最典型的莫过于旗下产品跟大众生活联系最紧密的两大科技巨头---腾讯和阿里。先说腾讯，继2005年、2012年两次上升到战略层面的组织架构调整后，在9月末腾讯开启了第三次基于战略升级的组织变革；在原有的七大事事业群的基础上重组整合成新的六大事业群。2005年腾讯的第一次大规模的组织变革，从职能式转向了业务系统式，结束了原有架构的管理混乱，腾讯也由此进入了快速发展期。2012年的第二次重大组织架构调整主要业务单元的优化，即事业群话，后将微信独立，单独成立了微信事业群形成了第三次变革前的七大事事业群格局，腾讯也借此抓住了移动互联网的发展节点，迎来新一波的高速成长。而最新的这次变革一样是结合腾讯自身发展的职场变化所作出的决策，比如云与智慧产业事业群能够增强腾讯的2B能力，这跟AI，大数据、互联网等前沿技术掀起的新一轮产业革命不无关系。在看阿里巴巴，时间线可以不用拉那么长，自张勇2015年接任CEO一职位后就进行了3次大的系统性的组织变革。接任CEO的当年，宣布成立中台事业群，构建：大中台、小前台“组织结构和业务机制。两家企业有一个很明显的共同点，就是总能够抓住自身企业发展节点适时自我升级组织架构，通过自我升级和变革，完成新发展的业务突破和组织重生，并让自身公司发展进一步适应变化的市场环境。每一次组织变革都是基于未来战略所做出的必要调整，也是面向未来的变革，反过来讲，腾讯和阿里巴巴每一次大的战略升级或者转型的落地背后都有组织变革的推动。从更大的视角来看，腾讯和阿里巴巴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。2. 常见的组织结构类型有直线型，职能性，直线职能性，事业部制，模拟分权制，矩阵制。阿里巴巴正从原来的金字塔结构变成一个更生态型的组织、传统自上而下的组织形式，它的特点是控制、命令、管理工具是做计划、预算。今后会慢慢变成靠激发、鼓励、指明方向、自下而上这种方式，从所谓的整合资源变为资源聚合。阿里巴巴哪个部门如果缺人，现在很少搞集团统一调配，你有本事自己说服别人愿意跟你干，这叫集合资源。腾讯的组织架构，经历了职能式、业务系统制、事业群制三个阶段。事业部制最早是由美国通用汽车公司总裁1924年提出的。

2、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。然而，到目前为止，我们还没有看到某款由中国原创的游戏能在西方国家获得广泛的认可。几年前，当人们讨论将游戏推广到新市场时，他们主要是指游戏的翻译问题。随着时间的推移，他们逐渐意识到他们需要创造自己本土化的游戏，而不仅仅满足于将西方的游戏翻译成自己的语言。文本翻译自

然包括于将国外游戏本土化的工作之中，也就是说，想要将一款游戏设计为本土化作品，不仅是文本翻译，还要考虑到其艺术风格、游戏设计，以及盈利模式等内容。以艺术风格为例，东西方的艺术风格截然不同，其中包括色彩使用、人物比例、发型与着装风格、脸型饰品等各方面。尽管这些因素可能都不是整个游戏开发进程中最为关键的要素，可是如果处理不当，它们都会在游戏进入新市场时成为种种阻碍。这就是为什么有的中国公司会在它们的游戏进入西方市场前，对游戏进行重新包装，使游戏在视觉化方面更容易获得西方玩家的好感。但是，艺术不只包括 2D 或者 3D 的图像，也包含玩家使用的交互界面。亚洲游戏通常使用复杂的 UI（userinterface，用户界面），然而西方国家则不同。中国市场的主流游戏类型是大型多人在线角色扮演游戏（MMORPG），尽管这不能代表所有的中国游戏，不过国产原创的游戏确实会更倾向于在游戏玩法上设计得更复杂一些，所以玩家的界面较为杂乱。再看看 AppStore 上最受欢迎的几款西方游戏，我们就会发现这些游戏的界面普遍更加简单清晰，西方玩家更愿意接受这种游戏。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？

2. 采用该战略有可能面临哪些障碍？如何解决？40 分

答案：1. 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. 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。

企业战略管理卷包-016 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、稳定型战略 B、增长型战略 C、密集增长战略 D、一体化战略

答案：C

2、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等的总和及其在组织中的反映称为（）。2分 A、组织环境 B、组织目标 C、组织设计 D、组织文化

答案：D

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

6、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。2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、跨国公司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。2分 A、战略协同 B、战略合作 C、战略调整 D、战略管理

答案：A

8、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（）。2分 A、优势与劣势 B、机会与威胁 C、产品与市场 D、合作与竞争伙伴

答案：B

9、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（）。2分 A、核心刚度 B、核心优势 C、路径依赖 D、创新障碍

答案：A

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

案例分析题

1、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。2018 年 5 月 1 日，无数人用来换头像的美图秀秀突然给自己换了“头像”。10 年来第一次换标识，可以说是相当长情了。伴随着全新标识，美图秀秀也发布了 8.0 版本，并提出全新的品牌主张：秀真我！与原有的品牌标识相比，美图秀秀新标识保留了美图的代表色“玫红色”，但用“MT”的形象化设计取代了原标识的“秀”字。据美图公司设计师介绍，新标识是在原标识基础上的传承和创新，从原标识中提取几个代表性元素，如放射状光芒、玫红色、圆环、“秀”字等，综合考虑后，保留了玫红色和圆环等强记忆符号，把文字符号改成图形符号，更具艺术感和科技感，更有潮流标识的感觉。对于更换标识的原因，美图公司给出了以下三个方面的解答。1.追求潮流设计新标识的

设计风格试图体现最新设计潮流趋势。美图秀秀的用户大多数年轻、时尚、个性，新标识更加符合年轻用户的审美需求，也代表着美图秀秀品牌形象的年轻化再升级。2.国际化战略新标识也体现了美图秀秀的国际化战略。美图秀秀是中国互联网公司中为数不多的将自己的产品打入国际市场并取得瞩目成绩的中国公司。2017年，《时代》周刊对外公布了2017年度最值得推荐的25款热门APP应用，中国的图片/影像类APP产品只有美图秀秀上榜。经过10年的发展，以美图秀秀为代表的美图公司影像产品的海外用户已超过5亿，新标识用“MT”的形象化设计取代了原标识的“秀”字，更加有利于海外用户对品牌的理解和认知。3.上线社交圈功能启用新标识的美图秀秀8.0版本，正式上线了美图社交圈功能。新标识中的字母MT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。美图社交圈的推出，标志着美图秀秀从图片处理工具正式升级为社区平台，也是美图公司平台化战略的重要一步。美图社交圈旨在创造一个更真实、更年轻化的场景，一方面基于美图的影像技术优势让用户生产优质内容；另一方面打造鼓励分享和互动的社区，让用户建立创造美、分享美的社交关系。让年轻人来美图社交圈“秀真我”，是美图秀秀新品牌主张中直观体现的产品愿景。每个人都有追求美的权利。10年来，美图秀秀不断创新，持续为用户提供丰富的影像处理服务，让用户释放自我，展现内心对美好生活的向往。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？

3. 通过美图的例子，你认为如何做好企业使命的陈述？3.美图采取的是什么样的公司层战略？40分

答案：1.美图秀秀是通过品牌标识来概述自己的企业愿景与使命，由于美图是一款软件产品，软件产品就有主界面和软件更新要求。因此新美图是通过软件跟新升级以及更换主界面的陈述企业愿景和使命，在与目标客户互动的过程中展现自己的远景与使命。2.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。3.美图采取的是秘籍增长战略在年轻人这个细分市场深耕细作。

2、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？“因为由‘老三样’变成了‘新三样’。”宜昌纺机副总经理汪斌一语道破。汪斌所说的“老三样”，是指公司原有的两个型号的捻线机，卖给棉纺领域的中小企业，出口东南亚。而“新三样”则是指直捻机、地毯机和玻璃纤维捻线机，卖给国内汽车、电子、建筑等行业的大型企业，出口全球多个国家。变化从何而来？“公司坚持供给侧改革，一只眼睛盯市场，一只眼睛盯产品，从单一的纺织捻线机扩展到玻璃纤维、电子行业、汽车轮胎等高附加值的捻线机。”朱顺双说，在捻线机行业，宜昌纺机一路赶超法国、日本等同行业企业，目前在部分领域优于德国企业。“对于中国企业能生产如此高端的捻线机，日本客户常常感到不可思议。截至目前，宜昌纺机获得 50 多项国家专利，其中自主创新 20 多项，具有多项世界领先的技术和创新成果，形成了以“宜昌加捻系统”为代表的国际化品牌。节能，是机械制造业的一个重要考查指标。宜昌纺机的节能之路，始于一则来自对手的新闻。“当年，看到一条关于德国对手企业的报道，说该企业正在研发新型节能设备，较之传统设备最大限度可节能 40%左右。”汪斌说，看到这则新闻，宜昌纺机人大吃一惊，如果对方的节能产品问世，宜昌纺机将非常被动。捻线机因其高耗能，被业界称为“电老虎”。“于是，公司集中力量研发相关机型的节能升级版，2012 年首批样机面市。”汪斌说，以智能促节能，成为宜昌纺机战略转型的方向。宜昌纺机研发的“筒纱智能打包输送系统”使用机器人流水线，实现筒纱自动输送码垛和打包，每班组可减少 3 人，整套系统还实现了综合能

源降耗 15%。“数字化棉纺成套设备”则实现了粗纱、细纱、络筒工序间全自动配送，多项技术填补国内空白，成套棉纺环锭纺设备整体技术达到国际领先水平。汪斌算了一笔账，捻一吨纱线要耗电 2000 千瓦时（度），节能 20%，每台捻线机每年就可节约电费 10 万元。“这仅仅是电费，还有人工、机器折旧等其他方面，综合节能指标更可观。”“由于劳动力等各项成本上升，其他国家纺织业的快速扩张，近年来，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。
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？ 40 分

答案：1.宜昌纺机进行战略变革是因为（1）产品老化，企业竞争力下降，（2）产品的理念和市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，可能达不到预订的目标，同样也不可能提高企业的竞争优势，当内外环境发生变化，原来的战略可能失效，可能达不到预订的目标，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.这属于公司层面的战略，这个层面可供选择的战略类型有：
（1）增长型战略，具体包括密集增长战略，一体化战略和多元化战略（2）稳定型战略。（3）收缩性战略。

企业战略管理卷包-020 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、横向一体化战略 B、差异化战略 C、后向一体化战略 D、前向一体化战略

答案：D

2、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（）。2分 A、组织结构 B、组织设计 C、组织文化 D、组织框架

答案：B

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

6、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。2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、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（）。2分 A、跨文化沟通风险 B、跨文化管理风险 C、跨文化投资风险 D、跨文化组织风险

答案：B

8、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（）。2分 A、战略调整 B、竞争优势 C、战略主动权 D、核心竞争力

答案：B

9、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（）。2分 A、价值链 B、经营活动 C、核心竞争力 D、核心资源

答案：A

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

案例分析题

1、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。2018 年 5 月 1 日，无数人用来换头像的美图秀秀突然给自己换了“头像”。10 年来第一次换标识，可以说是相当长情了。伴随着全新标识，美图秀秀也发布了 8.0 版本，并提出全新的品牌主张：秀真我！与原有的品牌标识相比，美图秀秀新标识保留了美图的代表色“玫红色”，但用“MT”的形象化设计取代了原标识的“秀”字。据美图公司设计师介绍，新标识是在原标识基础上的传承和创新，从原标识中提取几个代表性元素，如放射状光芒、玫红色、圆环、“秀”字等，综合考虑后，保留了玫红色和圆环等强记忆符号，把文字符号改成图形符号，更具艺术感和科技感，更有潮流标识的感觉。对于更换标识的原因，美图公司给出了以下三个方面的解答。1.追求潮流设计新标识的设计风格试图体现最新设计潮流趋势。美图秀秀的用户大多数年轻、时尚、个性，新标识更加符合年轻用户的审美需求，也代表着美图秀秀品牌形象的年轻化再升级。2.国际化战略新标识也体现了美图秀秀的国际化战略。美图秀秀是中国互联网公司中为数不多的将自己的产品打入国际市场并取得瞩目成绩的中国公司。2017 年，《时代》周刊对外公布了 2017 年度最值得推荐的 25 款热门 APP 应用，中国的图片 / 影像类 APP 产品只有美图秀秀上榜。经过 10 年的发展，以

美图秀秀为代表的美图公司影像产品的海外用户已超过 5 亿，新标识用“MT”的形象化设计取代了原标识的“秀”字，更加有利于海外用户对品牌的理解和认知。3. 上线社交圈功能启用新标识的美图秀秀 8.0 版本，正式上线了美图社交圈功能。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。美图社交圈的推出，标志着美图秀秀从图片处理工具正式升级为社区平台，也是美图公司平台化战略的重要一步。美图社交圈旨在创造一个更真实、更年轻化的场景，一方面基于美图的影像技术优势让用户生产优质内容；另一方面打造鼓励分享和互动的社区，让用户建立创造美、分享美的社交关系。让年轻人来美图社交圈“秀真我”，是美图秀秀新品牌主张中直观体现的产品愿景。每个人都有追求美的权利。10 年来，美图秀秀不断创新，持续为用户提供丰富的影像处理服务，让用户释放自我，展现内心对美好生活的向往。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？

2. 通过美图的例子，你认为如何做好企业使命的陈述？

3. 美图采取的是什么样的公司层战略？40 分

答案：1. 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. 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. 美图采取的是密集增长战略，在年轻人这个细分市场深耕细作。（回答国际化战略也对）

2、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，看起来似乎互不相关，但这些产品几乎都使用同样的分销渠道，在同样的零售网络销售，采用同样的市场营销方式，卖给同样的顾客。通用电气公司是不相关多元化的典型代表，它所涉足的行业多达 12 个，从飞机发动机到医疗器材，从工业塑料到发电设备，从新闻电视到金融服务，从照明到保险，无所不包，而且这些业务之间几乎完全互不相关，但可贵的是通用电气公司在其所经营的各个领域都获得了巨大的成功，均保持着行业前三甲的位置。日本佳能公司则通过循序渐进地实施基于核心竞争力的多元化经营，实现了公司战略定位的成功转变。佳能公司以照相机起家，经过多年的专业化经营，逐步形成了以独特的影像技术为核心，集成最先进的精密机械技术、光学技术和微电子技术的特异技术能力，建立了自己在图像方面的核心竞争力。在此基础上，佳能公司将其业务领域从原来单一的照相机业务，一步一步地延伸到复印机、打印机、传真机等新行业，多元化经营战略取得了巨大成功。更重要的是，佳能公司在新业务领域不断取得成功的同时，并未影响其在照相机领域的技术优势和市场地位，反而促进了其照相机产品及技术的不断升级和稳步发展。1988 年，佳能公司提出了“二次创业”的口号，再次以自己在光学、通信、微电子技术方面的核心竞争力为基础，阔步进入信息设备、液晶设备、半导体三大市场潜力巨大的全新领域。经过几十年的多元化发展和战略转型，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？

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。

答案：1、宝洁采用的是水平多元化战略，通过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：新旧产品之间有技术上的相关性答：2、最赞成的是佳能的同心多元化战略原因是：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原因是：该战略会分散企业的资源和精力。

企业战略管理卷包-003 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、稳定型战略 B、增长型战略 C、密集增长战略 D、一体化战略

答案：C

2、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（）。2分 A、指挥型 B、变革型 C、合作型 D、文化型

答案：A

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

案例分析题

1、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。王正华当时的设想是，通过降低运营成本，让利于消费者，使乘飞机就像坐火车卧铺一样便宜。春秋航空相继抛出“1元机票”“199”“299”的超低票价，一度被称为国内民航业的“搅局者”。在春秋航空开航以来，其机票价格普遍比市场平均水平约低36%，票价优势也使得春秋航空保证了较高的客座率，基本平均客座率在95%左右。低票价的背后是低成本的支撑，而这样的成果并不容易达到。在中国，航空公司的主要成本支出包括航油、机场收费、飞机引进等，它们都属于固定成本，航空公司之间的差别不大，春秋航空要想降低成本，只能“省钱省到骨头里”。在春秋航空的飞机上没有头等舱，每架飞机就可以比一般航空公司多出20多个座位，这样算到每个人的头上成本就少了14%~15%。春秋航空的飞机日利用率超过11小时，比行业平均水平高两小时，相当于每天可多飞一趟上海—青岛往返。日利用率的提高还可以有效地摊薄飞机发动机折旧及员工薪酬等固定成本，这也是春秋航空座公里成本降低的有效措施之一。通过建立自己的售票系统和离港系统，与国内航空公司普遍在用的中国民航信息系统完全脱离，每年可以省下上亿元的费用。通过网络订购电子客票，省去开票送票的人工费，也使公司的销售成本比一般航空公司要低。与行业平均水平相比，春秋航空的主营业务成本低62%，管理成本低50%，财务成本低60%，营销成本比行业平均水平少78%。当然，王正华在公司一直倡导的“抠门”文化也起着重

6、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。2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、跨国公司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。2分 A、战略协同 B、战略合作 C、战略调整 D、战略管理

答案：A

8、战略管理过程的起点是确定（）。2分 A、公司战略 B、业务层战略 C、外部环境分析 D、使命与愿景

答案：D

9、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（）。2分 A、价值性 B、难以模仿性 C、延展性 D、稀缺性

答案：C

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

要的作用。他常说的一句话就是“钱一半是赚的，一半是省的”。王正华的办公室面积不到 10 平方米，还跟公司的 CEO 共用一间，他的衣服一穿就是八九年，出差从不坐头等舱，住宿一般只住三星级以下的酒店。秉承了老板的省钱哲学，春秋航空在成本节约方面下足了功夫。例如，春秋航空的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。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？

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？40 分

答案：1.简化产品实行低成本战略，就是使产品简单化，即将产品或服务中添加的花样全部取消次；改进设计型低成本战略；材料节约型低成本战略；人工费用降低型低成本战略；生产创新及自动化型低成本战略；低成本战略的适用条件与组织要素：现有竞争企业之间的价格竞争非常激烈；企业所处产业的产品基本上是标准化或同质化的；实现产品差异化的途径很少；多数顾客使用产品的方式不同；消费者的转换成本很低；消费者具有较大的降价谈判能力。2.票价差异：春秋航空推出推出 99 系列特价机票，通过降低运营成本使票价下降，以对价格比较敏感的商务客人和旅游观光客为主要客源，让更多原先乘坐地面的交通工具的人，尤其是自费客人可以选择坐飞机。销售方式差异：春秋航空的销售不进中国民航的预定系统，全部都在他们自己开发的作为控制系统销售，以在网上 BtoC 的电子客票直销为主。大部分的票都是由网站和手机客户端实现的，这节省了大量的营销费用。创新服务：旅客可以在网上支付还可以在网选择座位，并且可以用普通的纸质打印客票单机上服务差异：春秋航空减少了机上的各类餐食，旅客如有需要可有偿使用。

2、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，看起来似乎互不相关，但这些产品几乎都使用同样的分销渠道，在同样的零售网络销售，采用同样的市场营销方式，卖给同样的顾客。通用电气公司是不相关多元化的典型代表，它所涉足的行业多达 12 个，从飞机发动机到医疗器材，从工业塑料到发电设备，从新闻电视到金融服务，从照明到保险，无所不包，而且这些业务之间几乎完全互不相关，但可贵的是通用电气公司在其所经营的各个领域都获得了巨大的成功，均保持着行业前三甲的位置。日本佳能公司则通过循序渐进地实施基于核心竞争力的多元化经营，实现了公司战略定位的成功转变。佳能公司以照相机起家，经过多年的专业化经营，逐步形成了以独特的影像技术为核心，集成最先进的精密机械技术、光学技术和微电子技术的特异技术能力，建立了自己在图像方面的核心竞争力。在此基础上，佳能公司将其业务领域从原来单一的照相机业务，一步一步地延伸到复印机、打印机、传真机等新行业，多元化经营战略取得了巨大成功。更重要的是，佳能公司在新业务领域不断取得成功的同时，并未影响其在照相机领域的技术优势和市场地位，反而促进了其照相机产品及技术的不断升级和稳步发展。1988 年，佳能公司提出了“二次创业”的口号，再次以自己在光学、通信、微电子技术方面的核心竞争力为基础，阔步进入信息设备、液晶设备、半导体三大市场潜力巨大的全新领域。经过几十年的多元化发展和战略转型，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？

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。

答案：1.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有技术上的相关性。2.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。

企业战略管理卷包-019 试卷号：11809

单选题

1、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（）。2分 A、稳定型战略 B、增长型战略 C、密集增长战略 D、一体化战略

答案：C

2、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等的总和及其在组织中的反映称为（）。2分 A、组织环境 B、组织目标 C、组织设计 D、组织文化

答案：D

3、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（）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：C

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：D

6、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。

2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、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（）。2分 A、品牌 B、管理 C、竞争力 D、服务

答案：C

8、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（）。2分 A、战略调整 B、竞争优势 C、战略主动权 D、核心竞争力

答案：B

9、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（）。2分 A、核心刚度 B、核心优势 C、路径依赖 D、创新障碍

答案：A

10、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（）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：B

案例分析题

1、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？“因为由‘老三样’变成了‘新三样’。”宜昌纺机副总经理汪斌一语道破。汪斌所说的“老三样”，是指公司原有的两个型号的捻线机，卖给棉纺领域的中小企业，出口东南亚。而“新三样”则是指直捻机、地毯机和玻璃纤维捻线机，卖给国内汽车、电子、建筑等行业的大型企业，出口全球多个国家。变化从何而来？“公司坚持供给侧改革，一只眼睛盯市场，一只眼睛盯产品，从单一的纺织捻线机扩展到玻璃纤维、电子行业、汽车轮胎等高附加值的捻线机。”朱顺双说，在捻线机行业，宜昌纺机一路赶超法国、日本等同行业企业，目前在部分领域优于德国企业。“对于中国企业能生产如此高端的捻线机，日本客户常常感到不可思议。截至目前，宜昌纺机获得 50 多项国家专利，其中自主创新 20 多项，具有多项世界领先的技术和创新成果，形成了以“宜昌加捻系统”为代表的国际化品牌。节能，是机械制造业的一个重要考查指标。宜昌纺机的节能之路，始于一则来自对

手的新闻。“当年，看到一条关于德国对手企业的报道，说该企业正在研发新型节能设备，较之传统设备最大限度可节能 40%左右。”汪斌说，看到这则新闻，宜昌纺机人大吃一惊，如果对方的节能产品问世，宜昌纺机将非常被动。捻线机因其高耗能，被业界称为“电老虎”。“于是，公司集中力量研发相关机型的节能升级版，2012 年首批样机面市。”汪斌说，以智能促节能，成为宜昌纺机战略转型的方向。宜昌纺机研发的“筒纱智能打包输送系统”使用机器人流水线，实现筒纱自动输送码垛和打包，每班组可减少 3 人，整套系统还实现了综合能源降耗 15%。“数字化棉纺成套设备”则实现了粗纱、细纱、络筒工序间全自动配送，多项技术填补国内空白，成套棉纺环锭纺设备整体技术达到国际领先水平。汪斌算了一笔账，捻一吨纱线要耗电 2000 千瓦时（度），节能 20%，每台捻线机每年就可节约电费 10 万元。“这仅仅是电费，还有人工、机器折旧等其他方面，综合节能指标更可观。”“由于劳动力等各项成本上升，其他国家纺织业的快速扩张，近年来，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。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？40 分

答案：答：1.现如今商业全球化引发相同产业间的竞争激烈，劳动力等各项成本的上升，没有技术创新的纺织机已经不能很好的满足客户需求，为了帮助客户提升竞争力，同时也为了自身业务的发展，投入科研可以大幅度提高生产率，降低生产成本的纺织机是势在必行的战略变革方向。只有战略变革才能维持、取得竞争优势，企业的战略的制定应不断提升自身能力，尽最大努力拉大与竞争者差距，以保持长期竞争优势，并且尽力防范竞争对手模仿自己的战略，从而维持市场地位，延续竞争优势，可以说战略变革是竞争优势的基础。2.这种变革属于公司层面的。在这个层面上有几种战略类型如后：一是公司总体发展战略；二是密集增长战略；三是一体化战略；四是多元化战略。参考答案：1.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

2、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。在这种态势下，曾经等级森严的树状组织结构因无法快速响应市场需求，容易滋生权力斗争将逐渐被淘汰。企业面临的挑战是，如何针对新的生产方式和市场环境，将战略转向以用户为中心，重新配置企业资源。海尔集团就是这方面的先行者。海尔集团的当家人张瑞敏认为，企业家精神也应该从熊彼特(Schumpeter)的“创造新破坏的精神”变成德鲁克的“人人都是 CEO”的精神，也就是要搭建人人都有机会成为创业家的平台。张瑞敏首创人单合一模式，打破企业层级，员工变成可以自主创新创业的创客，海尔集团变成创客平台。自 2014 年起，海尔集团大力推进“企业平台化、员工创客化、用户个性化”，致力于将封闭的组织变为开放的生态圈，让员工从被动的执行者变为主动的创业者。现在的海尔集团，没有层级，只有三种人——平台主、小微主、创客，他们都围着用户转。以前的员工要听从上级指挥，现在要为用户创造价值，必须变成创业者、创客，这些创客组成小微创业企业，创客和小微主共同创造用户、市场。不过，小微主不是由企业任命的，而是创客共同选举的。创客和小微主间可以互选，如果一段时间后小微成员的创客认为小微主

不称职，可以选掉。实际上，海尔集团的小微主经常有被选掉的。如今，海尔集团平台上已经有 200 多个创业小微，他们在更多领域实践着海尔集团创业 30 多年积淀的创新创业精神。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创业家。

问题：1.海尔“人单合一”的主要内容是什么？

3. 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？

3.你认为海尔“人单合一”模式是否适用所有的企业？为什么？40分

答案：答：1.“人单合一”主题内容是把员工和用户需求联系在一起，把人与市场结合到一体，然后每个人都能成为创造市场的战略事业单位，每人人对市场进行经营。2.海尔的核心竞争力表现在品牌核心竞争力、战略创新核心竞争力、企业文化核心竞争力、服务核心竞争力。海尔的创客模式是如下强化核心竞争力的：一是员工提出创业项目，在海尔的创业平台上创业搭建平台；二是针对用户在网上的抱怨和需求，全球创业者都可以利用海尔平台上的资源提出解决方案；三是原来的海尔员工创业项目不符合海尔就脱离海尔创业，后者为创业团队提供平台资源；四是海尔将创意放在平台上，然后整合各方资源研发创新。如上，海尔是能抓住市场需求，不断创新，不断强化核心竞争力。3.不适用所有企业。海尔的“人单合一”模式为消灭组织层级、员工直面客户、接受用户驱动，难以用于所有企业，因为一是在失控和管理之间找到可接受的平衡点；二是个人价值空间，经营体解决不了，最后要通过小微或股权形式实现；三是一把手对组织变革节奏的把握能力；四是需要勇气打破科层坚冰。参考答案：“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.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

企业战略管理卷包-012 试卷号：11809

单选题

1、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（ ）。2分 A、横向一体化战略 B、差异化战略 C、后向一体化战略 D、前向一体化战略

答案：B

2、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等的总和及其在组织中的反映称为（ ）。2分 A、组织环境 B、组织目标 C、组织设计 D、组织文化

答案：D

3、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（ ）。2分 A、进入障碍 B、产业集中度 C、退出障碍 D、可替代性

答案：C

4、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（ ）。2分 A、国际市场相关者 B、法律环境相关者 C、资本市场相关者 D、技术市场相关者

答案：D

5、平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（ ）。2分 A、产业集群 B、产业生态 C、产业经济 D、产业模式

答案：A

6、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。

2分 A、持续变革 B、持续创新 C、持续改进 D、持续学习

答案：B

7、跨国公司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。2分 A、战略协同 B、战略合作 C、战略调整 D、战略管理

答案：B

8、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（ ）。2分 A、优势与劣势 B、机会与威胁 C、产品与市场 D、合作与竞争伙伴

答案：B

9、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（ ）。2分 A、价值链 B、经营活动 C、核心竞争力 D、核心资源

答案：A

10、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（ ）。2分 A、最失败的商业模式 B、最成功的商业模式 C、最成功的竞争战略 D、最失败的竞争战略

答案：C

案例分析题

1、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，看起来似乎互不相关，但这些产品几乎都使用同样的分销渠道，在同样的零售网络销售，采用同样的市场营销方式，卖给同样的顾客。通用电气公司是不相关多元化的典型代表，它所涉足的行业多达 12 个，从飞机发动机到医疗器材，从工业塑料到发电设备，从新闻电视到金融服务，从照明到保险，无所不包，而且这些业务之间几乎完全互不相关，但可贵的是通用电气公司在其所经营的各个领域都获得了巨大的成功，均保持着行业前三甲的位置。日本佳能公司则通过循序渐进地实施基于核心竞争力的多元化经营，实现了公司战略定位的成功转变。佳能公司以照相机起家，经过多年的专业化经营，逐步形成了以独特的影像技术为核心，集成最先进的精密机械技术、光学技术和微电子技术的特异技术能力，建立了自己在图像方面的核心竞争力。在此

基础上，佳能公司将其业务领域从原来单一的照相机业务，一步一步地延伸到复印机、打印机、传真机等新行业，多元化经营战略取得了巨大成功。更重要的是，佳能公司在新业务领域不断取得成功的同时，并未影响其在照相机领域的技术优势和市场地位，反而促进了其照相机产品及技术的不断升级和稳步发展。1988年，佳能公司提出了“二次创业”的口号，再次以自己在光学、通信、微电子技术方面的核心竞争力为基础，阔步进入信息设备、液晶设备、半导体三大市场潜力巨大的全新领域。经过几十年的多元化发展和战略转型，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？

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。40分

答案：1.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有技术上的相关性。2.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。（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）

2、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。2018年5月1日，无数人用来换头像的美图秀秀突然给自己换了“头像”。10年来第一次换标识，可以说是相当长情了。伴随着全新标识，美图秀秀也发布了8.0版本，并提出全新的品牌主张：秀真我！与原有的品牌标识相比，美图秀秀新标识保留了美图的代表色“玫红色”，但用“MT”的形象化设计取代了原标识的“秀”字。据美图公司设计师介绍，新标识是在原标识基础上的传承和创新，从原标识中提取几个代表性元素，如放射状光芒、玫红色、圆环、“秀”字等，综合考虑后，保留了玫红色和圆环等强记忆符号，把文字符号改成图形符号，更具艺术感和科技感，更有潮流标识的感觉。对于更换标识的原因，美图公司给出了以下三个方面的解答。1.追求潮流设计新标识的设计风格试图体现最新设计潮流趋势。美图秀秀的用户大多数年轻、时尚、个性，新标识更加符合年轻用户的审美需求，也代表着美图秀秀品牌形象的年轻化再升级。2.国际化战略新标识也体现了美图秀秀的国际化战略。美图秀秀是中国互联网公司中为数不多的将自己的产品打入国际市场并取得瞩目成绩的中国公司。2017年，《时代》周刊对外公布了2017年度最值得推荐的25款热门APP应用，中国的图片/影像类APP产品只有美图秀秀上榜。经过10年的发展，以美图秀秀为代表的美图公司影像产品的海外用户已超过5亿，新标识用“MT”的形象化设计取代了原标识的“秀”字，更加有利于海外用户对品牌的理解和认知。3.上线社交圈功能启用新标识的美图秀秀8.0版本，正式上线了美图社交圈功能。新标识中的字母MT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。美图社交圈的推出，标志着美图秀秀从图片处理工具正式升级为社区平台，也是美图公司平台化战略的重要一步。美图社交圈旨在创造一个更真实、更年轻化的场景，一方面基于美图的影像技术优势让用户生产优质内容；另一方面打造鼓励分享和互动的社区，让用户建立创造美、分享美的社交关系。让年轻人来美图社交圈“秀真我”，是美图秀秀新品牌主张中直观体现的产品愿景。每个人都有追求美的权利。10年来，美图秀秀不断创新，持续为用户提供丰富的影像处理服务，让用户释

放自我，展现内心对美好生活的向往。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？

2.通过美图的例子，你认为如何做好企业使命的陈述？

3.美图采取的是什么样的公司层战略？40分

答案：答 1 美图是通过网络型战略等通过美颜相机，短视频社区硬软件创造出自己的独有的分享美的方式文化自己的企业愿景与使命 2 应该夸大的产品服务市场，实现规模化市场经济，延长产品的生命周期，在全球范围内优化资源配置，分散风险，创造战略协同 3 美图采取的是网络型公司与国际化公司战略参考答案：1.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.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.美图采取的是密集增长战略，在年轻人这个细分市场深耕细作。（回答国际化战略也对）（本题没有标准的答案，学生只要能够结合本教材中的原理进行分析，有自己的观点，理由充分，都算正确）