

试卷代号:1056

座位号

中央广播电视大学 2002—2003 学年度第一学期“开放本科”期末考试

工商管理专业企业战略管理试题

2003 年 1 月

题号	一	二	三	四	五	六	七	总分
分数								

得分	评卷人

一、名词解释(每个名词 4 分,共 20 分)

1. 企业战略
2. SWOT 分析法
3. 企业使命
4. PEST 模型
5. 战略控制

得分	评卷人

二、判断正误(在正确表述后的括号里划“√”,在错误表述后的括号里划“×”,每小题 1 分,共 7 分)

1. 战略管理是一种全面的管理过程。()
2. 市场开发战略是由新市场领域和现有产品领域结合而成的一种企业成长战略。()
3. 战略集团是指在企业中同样的战略领域、遵循着相同或类似战略的公司群体。()
4. 价值链分析的重点在于经营资源活动分析。()
5. 差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。()
6. 市场细分的实质是需求的细分。()
7. 顾客价值矩阵由世界著名的战略管理学家福克纳和魁因首先提出。()

得 分	评卷人

三、单项选择题(每小题 1 分,共 10 分)

1. 经典战略理论缺陷之一是忽视了对企业竞争环境进行分析与选择,在一定程度上弥补这一缺陷的是()。
- A. 钱德勒
B. 安索夫
C. 波特
D. 安德鲁斯
2. 市场渗透战略是由现有产品领域与()组合而成的一种企业成长战略。
- A. 新产品
B. 新市场
C. 现有市场
D. 现产品
3. 进入威胁的大小取决于()。
- A. 进入者的多少
B. 退出壁垒的高低
C. 产业内竞争的程度
D. 现有企业的反映程度
4. 经验认为,速动比率较为合适的比例是()。
- A. 1:1
B. 2:1
C. 1:2
D. 1:3
5. 在产品—市场 3×3 矩阵中,相关产品与相关市场相对应的企业战略类型是()。
- A. 市场渗透
B. 多元化
C. 全方位创新
D. 市场创造
6. 纺织印染厂原来只是将胚布印染成各种颜色的花布供应服装厂,现在纺织印染厂与服装加工厂联合这属于()。
- A. 前向一体化
B. 后向一体化
C. 横向一体化
D. 混合一体化
7. 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. 低成本战略
B. 营销战略
C. 竞争优势战略
D. 差异化战略

8. 美国 P&G 公司二战后推出“汰渍”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()。

- A. 多族品牌
- B. 家庭品牌
- C. 个别品牌
- D. 多品牌

9. 分散化经营单位最适应的经营战略是()。

- A. 差异化战略
- B. 集中化战略
- C. 成本经营战略
- D. 市场渗透战略

10. 战略与结构关系的基本原则是()。

- A. 组织战略服从于组织结构
- B. 组织的结构服从于组织战略
- C. 组织战略与组织结构并列
- D. 产生共同愿景

得 分	评卷人

四、多项选择题(每小题 1 分,共 10 分)

1. 企业战略管理特征有()。

- A. 高层次性
- B. 整体性
- C. 竞争性
- D. 动态性
- E. 长远性

2. 根据波特教授对竞争对手的分析,对竞争对手的分析有四个方面主要内容即竞争对手的()。

- A. 未来的目标
- B. 替代性
- C. 自我假设
- D. 潜在能力
- E. 现行战略

3. 市场信号主要有哪几种形式()。

- A. 事前预告
- B. 交叉回避
- C. 事后宣告
- D. 销售举措
- E. 竞争者对自己的行动讨论和解决

4. 经营资源中的无形资源包括()。
- A. 技术资源
 - B. 组织资源
 - C. 商誉
 - D. 人力资源
 - E. 财务资源
5. 战略目标的特征有()。
- A. 可接受性
 - B. 可检验性
 - C. 可实现性
 - D. 可预测性
 - E. 可挑战性
6. 战略能力分析主要包括以下几个方面()。
- A. 财务能力
 - B. 营销能力
 - C. 组织职能分析
 - D. 企业文化业绩与问题
 - E. 核心能力分析
7. 一体化战略的类型主要有()。
- A. 横向一体化
 - B. 纵向一体化
 - C. 向前一体化
 - D. 向后一体化
 - E. 混合一体化
8. 衰退产业中的竞争战略主要选择有()。
- A. 领先战略
 - B. 低成本战略
 - C. 观望战略
 - D. 抽资转向战略
 - E. 快速退出战略
9. 投资组合战略的影响因素有()。
- A. 盈利与风险
 - B. 政府政策
 - C. 经营规模
 - D. 产业性质
 - E. 进入壁垒
10. 对核心能力整合的基本方式有()。
- A. 技术复合
 - B. 技术融合
 - C. 技术组合
 - D. 技术的功能性组合
 - E. 技术整合

得 分	评卷人

五、简答题(每小题 8 分,共 24 分)

1. 20 世纪 80 年代中期,计算机存储芯片是英特尔公司的主要业务,而日本的制造商想要占领存储芯片市场,因此相对英特尔以及其他芯片生产商的价格降低了 10%,每一次美国企业在价格上进行回应后,日本生产商又降低了 10%。针对日本生产商的挑衅性策略,可供英特尔选择的方案有:设计更加高级的存储芯片;撤退到日本生产商并不感兴趣的市场上去。

最终,英特尔决定放弃存储芯片业务,转而致力于个人计算机开发更加强大的微处理器。

根据该材料谈谈你对企业战略的认识。

2. 市场渗透战略的主要思路有哪些?

3. 简述转换成本从哪些方面对行业竞争形势产生影响。

得 分	评卷人

六、论述题(14 分)

试述战略联盟组建中应注意的问题。

得 分	评卷人

七、案例分析(15 分)

“老牌”企业的竞争

海清啤酒成功地在中国西部一个拥有 300 万人口的 C 市收购了一家啤酒厂,不仅在该市取得了 95% 以上市场占有率的绝对垄断,而且在全省的市场占有率也达到了 60% 以上,成了该省啤酒业界名副其实的龙头老大。

C 市 100 公里内有一金杯啤酒公司,3 年前也是该省的老大。然而,最近金杯啤酒因经营不善全资卖给了一家境外公司。

金杯啤酒在被收购后,立刻花近亿元的资金搞技改,还请了世界第四大啤酒厂的专家坐镇狠抓质量。但是新老板清楚的很,金杯啤酒公司最短的那块板就是营销。为一举获得 C 市的市场,金杯不惜代价从外企挖了 3 个营销精英,高薪招聘 20 多名大学生,花大力气进行培训。

省内啤酒市场的特点是季节性很强,主要在春末和夏季及初秋的半年多时间。一年的大战在 4、5、6 三个月基本决定胜负。作为快速消费品,啤酒的分销网络相对稳定,主要被大的一级

批发商控制。金杯啤酒没有选择正面强攻,主要依靠直销作为市场导入的手段,由销售队伍去遍布 C 市的数以万计的零售终端虎口夺食。

金杯啤酒的攻势在春节前的元月份开始了,并且成功地推出了 1 月 18 日 C 市要下雪的悬念广告,还有礼品附送。覆盖率和重复购买率都大大超出预期目标。但是,金杯在取得第一轮胜利的同时,也遇到了内部的管理问题。该公司过度强调销售,以致把结算流程、财务制度和监控机制都甩在一边。销售团队产生了骄傲轻敌的浮躁,甚至上行下效不捞白不捞。公司让部分城区经理自任经销商,白用公司的运货车,赊公司的货,又做生意赚钱,又当经理拿工资。库房出现了无头帐,查无所查,连去哪儿了都不知道。

面对竞争,海清啤酒在检讨失利的同时,依然对前景充满信心。他们认为对手在淡季争得的市场份额,如果没有充足的产量作保障,肯定要跌下来;而且海清的分销渠道并没有受到冲击,金杯公司强入零售网点不过是地面阵地的穿插。

如今,啤酒销售的旺季,也就是决胜的时候快到了,您认为海清啤酒应该怎样把对手击退,巩固自己的市场领导地位呢?

问题:

1. 运用 SWOT 分析法,分析海清啤酒面临的环境。
2. 如何评价金杯啤酒的竞争战略?
3. 海清啤酒应采用什么样的战略(公司战略、竞争战略、职能战略)?

试卷代号:1056

中央广播电视大学 2002—2003 学年度第一学期“开放本科”期末考试

工商管理专业企业战略管理

试题答案及评分标准

(供参考)

2003 年 1 月

一、名词解释(每个名词 4 分,共 20 分)

1. 企业战略:是企业在市场经济、竞争激烈的环境中,在总结历史经验、调查现状、预测未来的基础上,为谋求生存和发展而做出的长远性、全局性的谋划或方案。

2. SWOT 分析法:是将企业的优势与劣势、机会与威胁同时列在一张十字形图表中,进行环境分析的一种方法。

3. 企业使命:是对企业的经营范围、市场目标等的概括描述,它更加具体地表明了企业的性质和发展方向。

4. PEST 模型:是通过政治、经济、社会和技术等因素来研究企业所面临的宏观环境的模型。

5. 战略控制:是指将预定的战略目标与实际效果进行比较,检测偏差程度,评价其是否符合预期目标要求,发现问题并及时采取措施以实现企业战略目标的动态调节过程。

二、判断正误(每小题 1 分,共 7 分)

1. × 2. √ 3. × 4. × 5. √ 6. √ 7. ×

三、单项选择题(每小题 1 分,共 10 分)

1. C 2. C 3. D 4. A 5. B
6. A 7. A 8. D 9. B 10. B

四、多项选择题(每小题 1 分,共 10 分)

1. ABD 2. ACDE 3. ABC 4. AC 5. ABCE
6. ABCD 7. ABE 8. ACDE 9. ACD 10. ABD

五、简答题(每小题8分,共24分)

1. 答案要点:企业战略是指企业面对激烈竞争的市场环境,通过对企业过去、现状与未来的预测所做出的对企业生存与发展所作的长远的、全局性的谋划或方案。

企业战略具有全局性、长远性、纲领性、抗争性与风险性的特点。(6分)

就战略而言,发展比生存更重要,英特尔采取其他的选择也可能生存,因此战略主要是要选择一种长期的盈利模式和业务。(2分)

2. 市场渗透战略的主要思路有哪些?

(1)扩大产品使用人的数量。(3分)

(2)扩大产品使用人的使用频率。(3分)

(3)改进产品特性。(2分)

3. 答案要点:转换成本高,进入壁垒也相应提高;行业内现有企业之间的竞争也相对缓和;替代产品的压力越小;供议论讨价还价的能力提高;消费者讨价还价的能力削弱。

六、论述题(14分)

试述战略联盟组建中应注意的问题

答题要点:

战略联盟是指两上或两上以上的企业为了一定目的通过一定的方式组成的网络式联合体。(4分)

1. 慎重选择合作伙伴。(4分)

2. 建立合理的组织关系。(3分)

3. 加强沟通与联系。(3分)

(只答要点,没有作适当展开论述的酌情扣分)

七、案例分析(15分)

1. 运用SWOT分析法,分析海清啤酒面临的环境。

(1)S:产品市场占有率高(市内:95%;全省:60%);有一定生产加工能力;(1分)

(2)W:销售队伍不太雄厚,市场没有进行细分,产品没有特色;(1分)

(3)O:拥有很高的客户群,产品在当地拥有一定影响力;(1分)

(4)T:来自于金杯啤酒的竞争压力。(1分)

2. 如何评价金杯啤酒的竞争战略?

营销是金杯啤酒在竞争中的主要弱点,加强营销正是提高本身竞争能力的关键和核心之所在。(2分)

在竞争中急功近利,缺乏长远和全局考虑以及不能针对啤酒销售特点,忽视建立稳定的销售渠道是其主要弱点。(3分)

3. 海清啤酒应采用什么样的战略?

(1)公司战略层次上,宜采用市场渗透战略。(1分)

(2)竞争战略层次上,宜采用差异化战略。(1分)

(3)职能战略层次上,宜采用整体营销战略,针对不同目标市场开发品牌,同时针对金杯加强促销活动。(2分)