

试卷代号:1056

座位号

中央广播电视大学 2003—2004 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

2004 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. 转向战略
2. 企业愿景
3. 成本领先战略
4. 战略联盟
5. 进攻型研究与开发战略

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 9 分)

1. 产品与市场领域应当依据企业当前的具体产品组合与当前的市场领域来确定。()
2. 进入威胁的大小主要取决于进入壁垒高低,以及现有企业的反应程度。()
3. 如果一个企业的成长不好,则表明其未来的盈利下降。()
4. 战略目标的可接受性是指战略目标要为公司股东所接受。()
5. 特许经营是指特许方利用自己的品牌、专利或技术,通过签署特许协议,转让特许权,让受让方利用这些无形资产从事生产经营活动的战略联盟形式。()
6. 新兴产业的企业最适合于开展集中化战略。()

7. 市场进入战略,根据不同的情况和条件,可以采取不同的战略方式:它包括强化营销、一体营销、多元化营销。 ()

8. 技术复合是指在不影响原有个别技术特征的前提下,把两种或两种以上的技术结合在一个系统里。 ()

9. 有限的战略变化是企业原有的产品系列基础上向新的市场推出新的产品时只需做出局部的变化。 ()

得 分	评卷人

三、单项选择题(每小题 1 分,共 9 分)

1. 多元化战略是由新产品领域与()组合而成的一种企业成长战略。

- A. 现产品
- B. 原市场
- C. 现市场
- D. 新市场

2. 竞争对手各种行为取向的最根本动因是()。

- A. 自我假设
- B. 现行战略
- C. 未来目标
- D. 潜在能力

3. 环境分析技术主要有战略要素评估矩阵和()两种。

- A. 核心能力分析
- B. SWOT 分析
- C. 财务分析
- D. 生命周期分析法

4. 战略目标的定量化是使目标具有()的最有效方法。

- A. 可接受性
- B. 可实现性
- C. 可检验性
- D. 可挑战性

5. 电视机制造企业兼并显像管制造企业,这种一体化类型属于()。

- A. 前向一体化
- B. 后向一体化
- C. 横向一体化
- D. 混合一体化

6. 所谓差异化战略,是指为使企业产品与()有明显的区别,形成与众不同的特点而采取的一种战略。

- A. 原产品
- B. 竞争对手产品
- C. 本企业产品
- D. 同行业产品

5. 并购后两个企业的协同效应主要体现在()。
- A. 生产协同
B. 经营协同
C. 财务协同
D. 人才技术协同
E. 市场协同
6. 成本领先战略有哪些具体类型()。
- A. 简化产品
B. 改进设计
C. 材料节约
D. 降低人工费用
E. 生产创新
7. 短期资金的筹集来源较多,通常有以下方式()。
- A. 商业信用
B. 应收账款
C. 银行信用
D. 应付款项
E. 发行债券
8. 生命周期分析法的战略建议有()。
- A. 发展战略
B. 有重点的发展战略
C. 渗透战略
D. 调整战略
E. 退出战略
9. 战略实施的模式有:()。
- A. 指挥型
B. 变革型
C. 合作型
D. 文化型
E. 增长型

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业务,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,转而致力于为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. 简述转换成本从哪些方面对行业竞争形势产生影响

3. 从 2002 年 5 月 1 日开始,诺基亚将它的移动电话部门按目标市场分拆成了九个自负盈亏的中心,每个中心负责一个特定的市场。比如占有率已经超过 50% 的 TDMA 市场;亟待提高市场份额的 CDMA 市场;高端 GSM 手机及其后代产品市场;廉价手机市场;商务应用手机市场等等。遍布世界各地的 20 家研发中心将分别给予这九个中心以有力的技术支持。

这个大手术对于员工超过 5 万人的诺基亚来讲是它开始的又一次冒险。而实际上,无论是整个业界还是华尔街,似乎还并没有看到行业巨人诺基亚做出如此重大变革的迫切性。

试根据该资料简要说明企业战略控制变革时机的认识。

得 分	评卷人

六、论述题(14 分)

试述多元化战略应注意的问题

得 分	评卷人

七、案例分析(15 分)

俄亥俄州牛排包装公司

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,然后将整块牛排送到零售商处,它们的屠宰部再把牛排砍的小一些,包装起来卖给购物者。俄亥俄州牛排包装公司采用了一个完全不同的战略改造了传统的价值链,建立大型的自动化屠宰场,并将屠宰场建在便于经济运输牛群的地方,在加工厂将部分牛肉砍成更小一点从而数量会随之增多的牛肉块,之后装盒,然后再装运到零售商那里。该公司的入厂牛群运输费用在传统价值链下是一个主要的成本项目,但现在可以因减少了长途运输而大大减少了;同时,不再整块运送牛肉因而也减少了高额的牛肉废弃,大大减少了出厂成本。该公司采取的战略非常成功,从而取得了美国最大的牛肉包装公司的地位,一举超越了先前的行业领先者。

根据以上案例说明如何实现低成本。

试卷代号:1056

中央广播电视大学 2003—2004 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)

2004 年 1 月

一、名词解释(每个名词 4 分,共 20 分)

1. 转向战略:指当企业现有的经营领域的市场吸引力微弱,失去了发展活力而趋向衰退,企业市场占有率受到侵蚀,经营活动困难时,或者发现了更好的领域或机会时,为了从原来的领域脱身,转移阵地所实行的战略。

2. 企业愿景:是企业战略家对企业前景和发展方向一个高度概括的描述,这种描述在情感上能激起职工的热情。

3. 成本领先战略:是指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,甚至是在同行业中最低的成本,从而获得竞争优势的一种战略。

4. 战略联盟:指两个或两个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。

5. 进攻型研究与开发战略:是以集中进攻的方式,努力进行技术革新,追求企业技术领先地位和竞争优势,以实现企业市场扩张和多元化经营成长。

二、判断正误(每小题 1 分,共 9 分)

- | | | | | |
|------|------|------|------|------|
| 1. × | 2. ✓ | 3. × | 4. ✓ | 5. ✓ |
| 6. × | 7. ✓ | 8. ✓ | 9. ✓ | |

三、单项选择题(每小题 1 分,共 9 分)

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

四、多项选择题(每小题 1 分,共 9 分)

- | | | | | |
|----------|--------|---------|----------|---------|
| 1. BCE | 2. ABD | 3. ABDE | 4. ABCD | 5. ABCD |
| 6. ABCDE | 7. ACD | 8. ABDE | 9. ABCDE | |

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. 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;供应商讨价还价的能力提高;消费者讨价还价的能力削弱。

3. 答案要点:战略控制可以选择变革的时机有三种:提前性变革、反应性变革、危机性变革。企业应该对可能影响企业战略目标的各种因素有比较敏锐的认识,及早进行变革。尤其是作为一个行业领先地位的企业更应该注意这一点,否则就会付出较大的代价。

(观点基本正确的给 6—7 分,若能结合实际作一些说明再酌情给分)

六、论述题(14 分)

试述多元化应注意的问题

答题要点:

多元化战略是指企业为了更多地占领市场和开拓新市场,或避免单一经营的风险,选择进入新的领域的战略。(4分)

1. 客观评估企业多元化经营的必要性与能力。(3分)

2. 坚持把主业做好之后再考虑多元化。(3分)

3. 新业务领域与现有业务领域之间应具有一定的战略关联。(3分)

4. 建立横向组织协调不同业务单位的关系(1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)

答案要点:

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。