

试卷代号:1056

座位号

中央广播电视大学 2003—2004 学年度第二学期“开放本科”期末考试

工商管理专业 企业战略管理 试题

2004 年 7 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. 战略制定

2. 六种力量模型

○—○—○

学号
姓名
分校(工作站)

题  
答  
要  
不  
内  
线  
封  
密

○—○—○

3. 转向战略

4. 集中化战略

5. 财务战略

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 7 分)

1. 1965 年波特在其著作《企业战略论》一书中,把企业战略实现要素概括为四个方面。 ( )
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. 对企业经营资源进行分析的一个常用工具是波特教授提出的 SWOT 模型。( )
4. 衡量和评价核心能力能否形成可持续竞争优势的标准是占用性、耐久性、转移性、复制性。( )
5. 战略目标制定的原则有关键性原则、平衡性原则、权变性原则。( )
6. 纵向一体化按物质流动的方向可以划分为向前一体化和后向一体化。( )
7. 竞争战略主要类型有成本领先、差异化、一体化。( )



10. 具有较高销售增长率和较低的相对市场占有率的业务是( )。

- A. 问号类
- B. 明星类
- C. 金牛类
- D. 瘦狗类

得分	评卷人

四、多项选择题(每小题 1 分,共 10 分)

1. 战略管理的要素包括( )。

- A. 产品与市场领域
- B. 成长方向
- C. 竞争优势
- D. 协同作用
- E. 核心能力

2. 企业外部环境分析主要包括( )。

- A. 宏观环境
- B. 文化环境
- C. 产业环境
- D. 竞争环境
- E. 地域环境

3. 政府对竞争的影响表现在( )。

- A. 为某些产业建立起进入壁垒
- B. 直接参与流通
- C. 通过立法减免税
- D. 通过政策法令约束行业竞争
- E. 直接经营企业

4. 战略能力分析主要内容有( )。

- A. 财务能力分析
- B. 营销能力分析
- C. 组织职能分析
- D. 生产能力分析
- E. 企业文化业绩与问题分析

5. 战略目标的制定原则有( )。

- A. 全面性原则
- B. 关键性原则
- C. 平衡性原则
- D. 权变性原则
- E. 系统性原则

6. 公司战略主要有( )几种类型。

- A. 增长型战略
- B. 变革型战略
- C. 稳定型战略
- D. 紧缩型战略
- E. 渗透型战略



2. 横向一体化有什么战略利益？

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)

试述研究开发战略的现实意义。

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。该公司过渡强调销售,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)?

密 封 线 内 不 要 答 题

试卷代号:1056

中央广播电视大学 2003—2004 学年度第二学期“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 7 月

一、名词解释(每个名词 4 分,共 20 分)

1. 战略制定:根据企业战略目标,确定企业的总体发展战略、竞争战略及各职能战略方案,并对可靠的战略方案进行评价与选择的过程。

2. 六种力量模型:行业的竞争由潜在竞争对手、现有企业的竞争、替代品的威胁、供方讨价还价的能力、买方的讨价还价能力及其他相关利益相关者共同决定。

3. 转向战略:当企业现有的经营领域的市场引力微弱,失去发展活力而趋于衰退,或者企业发现更好的经营领域和机会时,为了从原有领域脱身,转移阵地所实行的收缩。

4. 集中化战略:指企业或事业部的经营活动集中于某一特定的购买者集团、产品线的某一部分或某一地域市场上的一种战略。

5. 财务战略:是根据公司战略、竞争战略和其他职能战略的要求,对企业资金的筹集、运用、分配以取得最大经济效益的方略。

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

四、多项选择题(每小题 1 分,共 10 分)

1. ABCD      2. ACD      3. ABCD      4. ABD      5. BCD  
6. ACD      7. ACD      8. ABCD      9. ABCD      10. AD

## 五、简答题(每小题 8 分,共 24 分)

1. 答案要点:该产业的竞争比较激烈,主要表现在:该产业内的企业数量不多,但处于势均力敌的地位;产业处于一个缓慢增长期;产品的转换成本相对较低。

(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)

2. 横向一体化有什么战略利益?

(1)获取规模经济。(3 分)

(2)减少竞争对手。(3 分)

(3)扩张生产能力。(2 分)

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)

试述研究开发战略的现实意义。

答题要点:

研究与开发战略是在公司战略和竞争战略的指导下,制定的职能战略,目的是保持企业在技术上的领先地位,实现长期发展的战略。(4 分)

研究与开发战略的意义表现在:

1. 有利于企业加快产品更新换代的步伐。

2. 有利于保持企业的竞争优势。

3. 有利于企业降低成本、提高经济效益。(10 分)

(只答要点,没有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)

(1056 号)企业战略管理答案第 2 页(共 3 页)

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。(2分)

(2)竞争战略层次上,宜采用差异化战略(2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)