

试卷代号:1056

座位号

中央广播电视大学 2007—2008 学年度第二学期“开放本科”期末考试(开卷)

企业战略管理 试题

2008 年 7 月

题号	一	二	三	总分
分数				

得分	评卷人

一、单项选择题(每小题 2 分,共 20 分)

1. 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

2. 新兴产业是指由于技术创新的结果,或()的推动,或其他经济、技术因素变化使某种新产品或新服务成为一种现实的发展机会,从而形成或重新形成一个产业。

- A. 新的消费需求
- B. 新的竞争者
- C. 新的替代产品
- D. 新的政治法律变化

3. 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,甚至在同行业中具有最低的成本,从而取竞争优势的一种战略是()。

- A. 成本领先战略
- B. 营销战略
- C. 竞争优势战略
- D. 差异化战略

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

- A. 品牌延伸
- B. 个别品牌
- C. 家庭品牌
- D. 多品牌

5. 现有产品与新产品的的基本用途不同,但有着较强的市场关联性的,这样的多元化称为()。

- A. 集团多元化
- B. 水平多元化
- C. 同心多元化
- D. 相关多元化

6. 在保健品和化妆品产业中,最重要的进入壁垒是()。

- A. 规模经济
- B. 转换成本
- C. 产品差异
- D. 资本需求

7. 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

8. 战略与资源的动态组合要求达到资源的动态相辅效果和()。

- A. 动态相加效果
- B. 动态相乘效果
- C. 动态积累效果
- D. 动态使用效果

9. 战略控制的目的是主要是控制()。

- A. 战略实施
- B. 战略失效
- C. 战略目标
- D. 战略方案

10. “东方不亮西方亮”是用来比喻()。

- A. 一体化战略
- B. 战略联盟战略
- C. 多元化战略
- D. 全方位创新战略

得 分	评卷人

二、案例分析(40分)

TCI 公司的选择

TCI 通信公司美国最大的有线电视供应商。公司曾提出了以下的战略展望:在其有线特许经营权领域内,为所有的客户提供有线电视、电话、互联网以及各种未来派的数据和信息服

务。
公司的首席执行官约翰·马龙被人们认为是关于新的信息技术将如何改变媒体和通信最敏锐最有影响力的权威,他认为:我们同时追猎的兔子太多了。对自己能够同时完成的事情,我们过于雄心勃勃。如果您读过我们去年的年度报告,你可能会认为我们的业务 1/3 是数据服务,1/3 是电话服务,1/3 是电视娱乐,而不会认为电视娱乐占 100%,其他两项只是实验。现在,我们的居民电话服务为零,高速互联网服务的收入在下降,而电视娱乐业的收入则为 60 亿美元。我的工作是为破灭气泡。

多年来,马龙和通信公司一起在致力于推崇这样一个观点:在同电话公司所进行的激烈竞争中,将最新发现的通信技术应用于公司现有的有线网络之上,提供各种各样的信息和通信产品服务,将有很大的潜力。第一代扩张的服务将于 1996 年和 1997 年推出,这项服务是:将一个数据电缆盒安装在居民的电视机上,然后就可以接收到 500 个频道,并且有屏幕浏览指导,声音和图像的质量也要好。然而,这种数据电缆盒的生产商遇到了一些问题,只能提供少量的供货,同时由于公司对提供这种扩展服务的基础设施进行了积极的投资,公司的现金流很紧张,从而使得一些证券及信用评级机构将其列入了观察行列,并且可能将其信用等级下调。在强劲的股票市场上通信公司的股票价格无处可逃。而且 1996 年制定的《通信法案》使得当地电话公司和长话公司纷纷采取了一系列战略行动,进入全国范围内的电话业务和信息高速业务领域,这意味着有线电视公司面前突然出现了一群大型资源丰富的竞争对手。

通信公司新制定的更窄的战略展望的用意是要把资源更加集中于有线电视业务(这项业务正在受到两个方面的攻击:利用卫星技术的替代厂商,安装了光缆的电话公司),把信息高速公路和多媒体方面的规划放到次要地位,在未来做这两项业务的条件是:技术前景更加明确,改造现有系统提供更广泛的产品和服务能够获得足够的利润。公司的收缩战略包括:暂缓推出数据电缆盒,继续测试电话服务市场,减少双向通信能力的投资——直到公司的负债降低,现金流能力增强后,直到这项新技术具有明显的成本有效和竞争性后,才考虑这项投资。通信公司还决定剥离它的一些业务。

根据该案例分析该公司选择该种战略的依据以及对公司战略的认识。

得 分	评卷人

三、案例分析(40分)

下面这个材料是一位同学对自己家附近的一个加油站进行调查后,为其制定的企业使命和战略目标。请你根据该同学的方案,客观地进行评价,指出其成功之处和不足之处,并提出你的方案。

我家附近有个汽车加油站,地理位置在南二环的主路边上,因是交通要道,因此这个加油站每天不管是白天还是夜晚总是能见到排队等待加油的车队,据这家加油站的工作人员介绍,几乎每天大约有1500多辆汽车到这里来加油,主要是附近的各大机关、宾馆、写字楼的车辆,另外有近30%的过路车辆,这些过路车辆又以出租车为主。这个加油站有在职正式员工15人,临时工20人,有3个自动加油机。另外这个加油站还有一个小型自选市场,方便前来加油的顾客。这个加油站是一家隶属中石化的一个国营企业,每年可上缴利润2000多万元。

假如我来经营这家公司,我会制定一个未来五年的发展规划,争取在五年当中销售收入在现有的基础上增加30%,达到1.4亿元的收入,争创行业的楷模,按目前3台加油机的工作量,每辆车平均用时3分钟,平均每天可加油1500辆车,按每辆车平均收加油费200元来计算,一天的流水大约30万元,年收入1.08亿元,如果增加一台加油机,对外招聘临时工3人左右,在其他条件都不变的情况下,销售收入提高30%是非常可行的经营目标,同时要努力降低企业经营成本,开辟新的营销模式。我认为客户是企业赖以生存的第一资源,实践证明,谁拥有较多的、和较稳定的客户资源,谁就有效益,就有生存和发展的空间。为此,我首先深入市场调查,掌握市场容量、掌握竞争对手、掌握客户需求、掌握单位和个人用油的各种信息,然后把广大的客户群体实行分类管理,对待不同消费群体,采取不同的经营手段。我把客户群体大致分为四类:第一类是大型宾馆、招待所等单位。第二类是市内洗浴业、餐饮业等。第三类是一些用油个体户和厂矿企业用油量少的单位,一般一次用油在一至二吨的单位。第四类是一些过路客户,他们用油量随意性很大,我们可以采取“以量定价、量价互动”的经营原则,适时推出老客户优惠卡,条件成熟时,可根据用油量大小,分别采取对策,使这些不固定的客户变为固定用户,以此扩大终端销售比重。同时充分利用现有的小型自选市场,增加经营品种,从日用品,食品到与顾客相关的一切商品,做到让顾客在这里加油的同时还可以解决生活中其他的不时之需,让我的加油站成为各位司机心目中真正的“加油站”。

总之,利用现有加油站的经营体制,发挥主观能动性,盘活加油站,增加销量,扩宽市场,是我这个站长重要的工作任务,也是衡量这个站长合不合格的主要指标。

试卷代号:1056

中央广播电视大学 2007—2008 学年度第二学期“开放本科”期末考试(开卷)

企业战略管理 试题答案及评分标准

(供参考)

2008 年 7 月

一、单项选择题(每小题 2 分,共 20 分)

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

二、案例分析(40 分)

1. 这实际上是公司战略要解决的问题,是成长型战略的选择问题,需要在专注与多元之间作出选择。

2. 实行多元化需要具备一定的条件。一是要客观地评价自己的实力。二是要有主有次,三是要考虑管理上调整的难度。当然最主要的还是要考虑企业的资源是否能够支持其进行多元化。如本例,企业的数据库业务目前还很难赢利,但发展它又需要相当数量的资金和资源,因而坚持做好主业才是正确的选择。

三、案例分析(40 分)

1. 本设计的主要优点是对战略目标的描述比较具体明确,具有可检验性,也易于企业进行目标分解。

2. 不足之处:没有概括企业使命。战略目标的描述还有些片面,如果能有个系统的描述会更好。

3. 关于企业使命的描述应当以企业的生存目的为核心,突出为用户带来什么好处。此外还应当描述企业的经营哲学和企业形象。