**《企业战略管理》复习题库**

**一、选择题**

1、对企业基层管理人员而言，（ ）能力最为重要。

**A. 技术能力**  B. 人际关系能力 C. 学习能力 D. 思维能力

2、战略管理的主体是（ ）。

A. 企业所有的管理者 B. 企业中层管理人员

C. 企业基层管理人员 **D. 企业高层管理人员**

3、企业的竞争优势源于（ ）。

A. 企业资源 B. 企业能力 **C. 企业的核心竞争力** D. 企业素质

4、确定企业宗旨必须弄清企业与（ ）之间的关系。

A. 股东 **B. 顾客**  C. 政府 D. 雇员

5、对企业外部环境和内部条件进行分析，从而找出二者最佳可行战略组合的一种分析工具是（ ）。

**A. SWOT分析矩阵** B. 政策指导矩阵

C. 优劣势分析 D. 波士顿分析矩阵

6、规模经济是指（ ）。

A. 当在一个特定时期内，产品产量增加时，单位产品的生产成本也会增加

**B. 当在一个特定时期内，产品产量增加时，单位产品的生产成本会减少**

C. 当在一个特定时期内，产品产量增加时，单位产品的生产成本保持不变

D. 产品的物理尺寸越大，生产成本会越低

7、20世纪60-70年代的企业兼并浪潮是（ ）。

**A. 以不相关行业的合并为特征** B. 集中于单一业务

C. 对生产同类产品的企业的横向兼并 D. 大规模的纵向兼并

8、进入国际市场的方式中拥有最大控制权的方式是（　　）。

A. 许可协议 B. 收购 C. 合资企业 **D. 建立全新企业**

9、一个某服装企业额在开发产品时坚持高质量、体现个性化色彩的原则。在营销理念上，主要是通过专卖店的方式进行销售，而且销售人员都通过专门的培训，要求他们掌握销售技巧并树立为顾客服务的理念和行为准则。根据以上信息，你认为这个品牌产品的战略是（ ）。

A. 总成本领先战略 **B. 差异化战略**

C. 目标集中战略 D. 多样化战略

10、在BCG矩阵中，企业对瘦狗类经营单位实行的战略是（ ）。

A. 市场开发 B. 维持战略  **C. 收缩和放弃战略**  D. 收获战略

11、下列选项中，关于企业经营哲学的表述正确的是（ ）。

A. 阐述公司长期的战略意向，说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围

**B. 公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则**

C. 阐述公司组织的根本性质和存在理由

D. 是公司使命的具体化，一种用以衡量工作成绩的标准

12、企业的成长战略包括，一体化战略，以及（ ）战略。

A. 差异化 **B. 多样化** C. 集中化 D. 水平化

13、12.一家钢铁公司并购一家IT公司，可称之为（ ）。

A. 横向并购 B. 纵向并购 C. 外向并购  **D. 混合并购**

14、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陈本，甚至在同行业中是最低成本，从而获取竞争优势的战略是（ ）。

**A. 低成本战略** B. 集中化战略 C. 竞争优势战略 D. 产业化战略

15、一般而言，企业间市场共性越大，企业间相互攻击的可能性就会（ ）。

A. 越大  **B. 越小** C. 不变 D. 不确定

16、战略联盟的重要特点是（ ）。

A. 指挥集中统一 B. 资源共享 C. 人员精简 **D. 边界模糊**

17、当本国的生产成本高于目标国时，企业进入目标国市场的方式会更加倾向于选择（ ）。

A. 直接出口 B. 间接出口 **C. 海外投资** D. 特许经营

18、A公司购买B公司的所有股票，A公司继续经营，继承B公司的所有资产和债务，B公司则不再存在。这种企业的组合方式被称为（ ）。

A. 接管 **B. 兼并**  C. 独资 D. 合资

19、在企业的价值活动中，属于基本活动的是（ ）。

A. 技术研发 B. 财务预算 **C. 生产制造** D. 人力资源管理

20、（ ）于1980年和1985年先后出版的《竞争战略》、《竞争优势》两本书，是群体分析方法的代表作。

A. 安索夫 **B. 波特** C. 安德鲁斯 D. 伊丹敬之

21、一般来说进入壁垒低退出壁垒高产业是（ ）。

A. 高利润高风险 B. 稳定的高利润

**C. 低利润高风险** D. 稳定的低利润

22、对于旅游企业来说，下列因素中属于宏观因素的是（ ）。

A. 某旅游点发生地震

B. 旅游景点居民收入水平逐年提高

C. 国家允许国人出境旅游

**D. 国内居民用：于旅游的消费支出增长明显**

23、面对国家住房产业政策的调整，一些企业迅速从高档豪华房地产项目开发转向经济适用型住房的开发，这属于（ ）。

**A. 提前性变革** B. 反应性变革

C. 危机性变革 D. 随机应变式的变革

24、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，又以该品牌进人中档消费市场，这一品牌策略就是（ ）。

A. 家庭品牌 B. 个别品牌 **C. 品牌延伸** D. 多品牌

25、普遍认为，任何一种组织结构并不能适用于所有的情况，也不存在一种普遍的最好的组织方式，因此，人们提出了组织设计的（   ）。

A. 因地制宜理论    **B. 权变理论**    C. 随机制宜理论    D. 情境理论

26、实施国际本土化战略要求是（ ）。

**A. 塑造不同产品分别满足当地市场的要求**

B. 在每个国家为了保持一致性而使用共同的方法

C. 不惜代价地避免分散化  D. 分散获得研发费用

27、某企业是一家知名的摩托车生产厂家，自去年开始进入家用轿车行业，这属于（ ）战略？

**A. 同心多元化**     B. 水平多元化      C. 非相关多元化    D. 前向一体化

28、跨国公司的战略控制方法有三种，分别是（ ）。

A. 信息控制、财务控制、管理人员控制

B. 信息控制、管理人员控制、地域控制

**C. 所有权控制、管理人员控制、财务控制**

D. 所有权控制、地域控制、财务控制

29、概括起来说，企业的能力是组织结构和控制系统的产物。企业能力是指公司（ ）并将其发挥生产作用的技能。

A. 配置资源 **B. 协调资源** C. 分配资源 D. 综合资源

30、甲公司为软件开发公司，总部设在北京。其主要客户为乙移动通信公司(以下简称“乙公司”)，甲公司主要为乙公司实现预期通信功能和业务管理功能提供应用软件开发服务。乙公司以各省或大型城市为业务管理单位，各业务管理单位需求差异较大，软件功能经常升级。甲公司与乙公司保持了多年的良好合作关系。甲公司所处的软件开发行业的突出特点是知识更新快，同时也导致经验丰富、素质高的软件工程师流动性较大，为此甲公司按乙公司的业务管理单位，对各项目进行管理和考核。根据上述情况，适合甲公司选择的最佳组织结构类型是（ ）。

A. 职能制组织结构   B. 事业部制组织结构

C. 战略业务单位组织结构   **D. 矩阵制组织结构**

31、目前大中城市餐饮业中，消费者越来越倾向于有档次、有品位的餐馆，“物美价廉”已经不是人们就餐的首要选择。这是宏观环境中（ ）因素影响的表现。

A. 政治法律环境 **B. 经济环境**  C. 社会文化环境 D. 技术环境

32、企业战略最根本的特征是（ ）。

A. 纲领性 B. 风险性 **C. 全局性**  D. 挑战性

33、战略管理是企业（ ）管理理论。

A. 市场营销 B. 职能管理  **C. 最高层次** D. 经营管理

34、对企业高层管理人员而言，（ ）能力最为重要。

A. 技术能力 B. 人际关系能力 C. 学习能力  **D. 思维能力**

35、处于战略结构第二层次的是（ ）。

A. 公司战略 B. 职能战略 C. 市场战略 **D. 经营战略**

36、战略管理的目的是（ ）。

A. 加强内部管理 B. 拓展市场空间

**C. 提高企业的环境适应能力** D. 保证计划的落实

37、一般而言，企业更愿意将（ ）作为企业能力和核心竞争力的基础。

A. 有形资源 **B. 无形资源** C. 流量资源 D. 短周期资源

38、一个企业为其经营活动或方式所确立的价值观、态度、信念和行为准则反映了这个企业的（ ）。

A. 企业目标 **B. 企业哲学**  C. 企业宗旨 D. 企业环境

39、（ ）是企业战略制定的出发点、依据和限制条件。

A. 企业环境 B. 企业使命  **C. 企业能力** D. 企业目标

40、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

41、国际化战略是指（　　）。

A. 美国公司为了抵抗在其国内销售的国外产品而采取的战略

**B. 在本国市场以外销售公司的产品**

C. 欧盟国家的整合 D. 公司在美国市场销售的扩张

42、差异化战略的核心是（ ）。

A. 产品的差异化 B. 生产过程（工艺）的差异化

**C. 取得某种对顾客有价值的独特性**

D. 取得某种对生产者有竞争优势的独特性

43、美国的绿箭公司专门生产口香糖一种产品属于专业化模式的（ ）。

A. 垂直专业化 **B. 产品或产品线专业化**

C. 服务项目专业化 D. 质量—价格专业化

44、在波士顿矩阵中，当市场增长率低，相对市场占有率高的时候，它是属于（ ）经营单位。

A. 问题类 B. 明星类  **C. 金牛类**  D. 瘦狗类

45、在公司战略的现代概念中，将战略定义为一系列或整套的决策或行动方式，这套方式有时是可以安排的，根据以上描述，体现的是战略的（ ）。

**A. 计划性** B. 适应性 C. 长期性 D. 全局性

46、某公司是一家大型商场，在过去的几年中一直维持实体店销售，具有很高的信誉和知名度。近期，该公司通过市场调查发现，网上购物的兴起使得销售量逐渐下降，为此高层管理者决定建立自己的网上购物商城，以扭转局面增加销售量。该公司采取的这种战略变革是（ ）。

A. 提前性变革 B. 必要性变革 **C. 反应性变革** D. 危机性变革

47、战略管理的一般过程主要包括（ ）。

A. 战略分析、战略制定与实施、战略选择与控制

**B. 战略分析、战略制定与选择、战略实施与控制**

C. 战略分析与选择、战略实施与控制、战略评价与反馈

D. 战略分析与选择、战略评价与选择、战略实施与控制

48、企业外部环境分析的核心和重点是（ ）。

A. 宏观环境分析 **B. 产业环境分析**

C. 战略集团分析 D. 竞争对手分析

49、某企业是一家知名的摩托车生产厂家，自去年开始进入家用轿车行业，这属于（ ）战略。

**A. 同心多元化** B. 水平多元化

C. 非相关多元化 D. 前向一体化

50、新竞争者进入的威胁主要受到（ ）的影响。

**A. 进入壁垒，预期的市场先入者的报复**

B. 供应商和购买者的讨价还价能力

C. 行业的盈利率，行业中领导企业的市场份额

D. 产品需求，竞争者的盈利率

51、战略控制和评价的第一步是（ ）。

A. 评价环境变化 B. 评价实际效果 **C. 确定评价指标** D. 战略调整

52、企业同时向几个细分市场销售同一产品，是指（ ）目标市场选择模式？

A. 选择性专业化 **B. 产品专业化** C. 市场专业化 D. 单一市场集中化

53、下列关于战略目标的说法，不正确的是（ ）。

A. 战略目标是企业制定战略的基本依据和出发点

B.战略目标是企业战略控制和评价的标准

**C. 战略目标是抽象的，并不一定要求能被准确衡量**

D. 战略目标既要有可实现性，又要有挑战性

54、战略联盟的主要形式有（ ）。

A. 合资、研究与开发协议、共同促销 B. 合资、相互持股、共同生产

**C. 合资、定牌生产、特许经营** D. 合资、特许经营、人才共享

55、最早对战略与组织结构的关系进行研究的是美国学者（ ）。

A. 泰罗 B. 法约尔 C. 迈克尔•波特 **D. 钱德勒**

56、可口可乐与百事可乐面临激烈的竞争，二家企业如果分别考虑实施差异化战略，（ ）变量实施差异化更有可能获得成功。

A. 产品 B. 服务 C.. 人事 **D. 形象**

57、7. TCL正在策划进军汽车制造领域，这一战略层次属于（ ）。

**A. 公司战略** B. 竞争战略 C. 职能战略 D. 产品战略

58、自1998年起，北京市对机动车辆尾气排放标准进行了严格限制，其中轿车必须安装电喷带三元催化器。它属于企业宏观环境中的（ ）因素。

A. 经济环境 B. 社会文化环境 C. 技术环境 **D. 政治法律环境**

59、价值链理论所依据的基本逻辑关系是（ ）。

A. 竞争优势—经营资源—价值活动 B. 价值活动—经营资源—竞争优势

**C. 经营资源—价值活动—竞争优势** D. 经营资源—竞争优势—价值活动

60、组织战略与组织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

**二、判断题**

1、分析企业内部环境的关键，是找出竞争优势与隐忧。（ √ ）

2、企业核心能力是指只能由企业中少数人掌握的机密知识和技能。（ × ）

3、顾客精明度的提高，可能会导致差异化战略的失败。（ √ ）

4、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。（ × ）

5、职能制的组织结构适合于管理多元化的产业组合。（  × ）

6、战略管理只涉及战略的制定和规划，不包含将制定出的战略付诸实施的管理。（ × ）

7、战略服从于组织结构，企业的组织结构的改变会导致企业战略的改变。（ ×  ）

8、战略管理不是静态的、一次性的管理，而是一种循环的、往复性的动态管理过程。（ × ）

9、成本领先战略的优点之一在于，即使外界技术变化，也不会导致风险。（ √ ）

10、战略管理者是企业战略管理的主体，他们是企业内外环境的分析者、企业战略的制定者、战略实施的领导者和组织者、战略实施过程的监督者和结果的评价者。（ √ ）

11、价值链分析是分析企业内部经营环境的重要方法。（ √ ）

12、企业战略和战略管理一般分为公司层、业务层和职能层。 （ √ ）

13、企业远景为战略，特别是公司层战略和业务层战略提供了基本框架，具有指导战略的性质，所以企业远景一旦确定是不会发生变化的。 （ × ）

14、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。（ √ ）

15、战略联盟就是指两家企业为某种目的，通过一定方式组成联合体。（ × ）

16、竞争战略主要类型有：成本领先、差异化和一体化。（ × ）

17、战略管理是一种全面的管理过程。（ × ）

18、企业目标是企业瞄准宗旨的过程中阶段性的终点，短期目标具有可实现性和明确性。长期目标则更多地是考虑激励性，而不是可实现性。（  ×   ）

19、技术创新增强了行业竞争程度。（   ×   ）

20、企业愿景是由核心理念和企业使命两部分组成。（ × ）

**三、名词解释**

1、PEST分析：是战略咨询顾问用来帮助企业检阅其外部宏观环境的一种方法。是指宏观环境的分析，宏观环境又称一般环境，是指影响一切行业和企业的各种宏观力量。对宏观环境因素作分析，不同行业和企业根据自身特点和经营需要，分析的具体内容会有差异，但一般都应对政治（Political）、经济（Economic）、技术（Technological）和社会（Social）这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。

2、战略管理：是对制定、实施、评估、调控和变革企业战略的全部活动的总称，它是一个全面的、复杂的管理过程，是一门综合性、多功能决策的科学和艺术，企业战略是企业适应环境和环境影响企业互动的过程。

3、纵向一体化战略：指在向前和向后两个可能的方向上，扩大企业现在经营业务的一种发展战略。

4、战略联盟：是指两个和两个以上的企业为了实现各自的某种战略目的，通过公司协议和联合组织等方式而结成的一种网络式的联合体。

5、价值链分析：是对企业资源进行分析最常用的工具。其分析的重点在于对企业价值活动进行分析。根据迈克•波特教授的观点，企业价值活动可以分成两大类：一是基本活动；二是支持活动。

6、SWOT分析法：一种根据企业自身的既定内在条件进行分析，找出企业的优势、劣势及核心竞争力之所在的企业战略分析方法。其中内部因素：S代表 strength（优势），W代表weakness（弱势）；外部因素：O代表opportunity（机会），T代表threat（威胁）。

7、差异化战略：指使企业产品与竞争对手产品有明显的区别，形成与众不同的特点而采取的一种战略。

8、企业愿景：根据企业使命，在汇集企业每个员工个人心愿基础上形成的全体员工共同心愿的美好愿景，它能激发出强大的力量，使每个员工都渴望能够归属于一项重要的任务和事业，是企业战略的重要组成部分。

9、战略集团：是指在产业中同样的战略领域，遵循着相同或类似战略的公司群体。这里的战略领域包括技术领先程度、产品质量、定价策略、销售渠道选择以及对顾客服务的程度和类型。

10、国际化战略：指企业将其具有价值的产品与技能转移到国外市场，从而创造价值的战略。

11、战略群体 ：是指一个产业内执行同样或类似战略并具有类似战略特征的一组企业。

**四、简答题**

1、横向一体化能够为企业带来哪些战略利益？

答：横向一体化的战略利益主要有：1）获取规模经济；2）减少竞争对手；3）扩张生产能力。

2、如何理解低成本战略？

答：低成本战略是经营层面的企业战略的一种。它是企业通过有形途径降低成本，使企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中最低的成本，从而获得竞争优势的一种战略。实施低成本战略成功的关键在于，在满足顾客认为至关重要的产品特征和服务的前提下，实现相对于竞争对手的可持续性成本优势。

3、影响企业战略选择的主要因素有哪些？

答：1）企业对外界环境的依赖程度；2）管理者对待风险的态度；3）企业过去的成就；4）企业中的权力关系；5）中层管理人员的职能。

4、实施集中化战略存在的风险有哪些？

答：实施集中化战略也有相当大的风险，主要表现为：

1）由于企业全部力量和资源都投入了一种产品或服务或一个特定的市场，当顾客偏好发生变化，技术出现创新或有新的替代品出现时，就会发现这部分市场对产品或服务需求下降，企业就会受到很大的冲击。

2）竞争者打入了企业选定的目标市场，并且采取了优于企业的集中化战略。

3）产品销量可能变小，产品要求不断更新，造成生产费用的增加，使得采取集中化战略的企业成本优势得以削弱。

5、如何理解战略与结构的关系？

答：包含三个层面的内涵：一是组织结构服从于、匹配于战略，公司战略的改变会导致组织结构的改变等；二是战略的前导性与组织结构的滞后性；三是组织结构（与战略不相匹配时）一定程度上抑制着战略的发挥。

6、企业战略管理有什么特点？

答：① 企业战略管理是一种高层次性管理。企业战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动实行战略性的管理，是一种关系企业长远生存与发展的管理，而非是企业的日常管理，也不是企业的各项职能管理。它必须由企业的高领导推动方能顺利进行。② 企业战略管理是一项整体性管理。战略管理不单纯是制定企业进攻、防守、成长、紧缩或撤退等大战略，也不单纯是市场营销、研究开发、财务、生产、人力资源等职能战略。企业战略管理是一项涉及企业所有部门以及所有相关因素的管理活动。③ 企业战略管理是一种动态性管理。企业战略管理的目标是使企业内部因素与外部环境因素相适应，从而实现企业的目标。而企业的外部环境因素是不断发生变化的，所以企业的战略管理活动也必须时时随之调整。

7、简述战略管理理论的演变过程？

答：① 以环境为基点的经典战略管理理论。主要体现以下几点：A. 企业战略的基点是适应环境。B. 企业战略的目标在于提高市场占有率。C. 企业战略的实施要求组织结构变化与适应。② 以产业(市场)结构分析为基础的竞争战略理论。竞争战略的选择应基于以下几点：A. 选择有吸引力的.高潜在利润的产业。B. 在已选择的产业中确定自己优势的竞争地位。③ 以资源、知识为基础的核心能力理论。

8、简述战略的“5P”的含义？

答：明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素（4P）的提法，提出企业战略的“5P”，即计划（Plan）、计策（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective）。具体如下： ① 战略是一种计划，强调企业高层管理人员要有意识地进行领导，凡事谋划在先，行事在后； ② 战略是一种计谋，强调战略是为威胁或击败竞争对手而采取的一种手段，重在达成预期竞争目的；③ 战略是一种模式，强调战略重在采取行动，是一系行动的表现。战略也可自发地产生；④ 战略是一种定位，强调企业应适应外部环境，创造条件以更好地进行经营上的竞争或合作；⑤ 战略是一种观念，强调战略过程的思维观念，要求企业成员共享企业的价值观和企业文化，形成一致的行动。

**五、案例分析**

1、宜家在马甸15000平方米的店面，创造出5.4亿元/年的销售额。这个世界500强企业将在明年年初搬离马甸，引起了媒体和社会的广泛关注：既关心宜家的前景，也关心马甸的发展趋势。马甸曾经被北京市商委规划为北京市十个商业中心的一个。马甸经历过两次辉煌，一次是在亚运会期间，马店是亚运会商品集散地，那时大众和社会对马甸作为商业中心有了初步认识。第二次是在马甸被大规模开发以后，特别是宜家进驻以后，形成了马甸商业上真正的繁荣。据了解，宜家在选址上有两点必备的条件，第一，必须处于交通要道。马甸地区有四通八达的交通，马甸立交桥交通流量巨大。第二，宜家在世界各国的发展，物业都是自己的，不采取租用的办法。宜家初进北京，在马甸破例采取了租赁的方式来开店，也证明了马甸的商业价值。宜家出走可能基于三个原因：一、15000平方米营业面积已不能满足经营需求；二、宜家失去了在马甸的定价权，成本为王的经营理念使宜家难以接受马甸区域日益成熟带来的租金上涨的成本压力；三、马甸由纯商业向商业与商务结合的大势，已使宜家失去了小资定位的环境土壤。商业和商务应该是互为表里，相辅相成的，不同的业态，对商务的支持也各不相同。从这个角度来说，宜家“出走”也许意味着这个区域的商业或商务价值的新陈代谢。宜家搬走不一定是坏事，通过马甸商业的重新整合和洗牌，让市场来检验马甸区域真正的商务和商业价值。

问题：1）根据宜家在选址上的两个条件，谈谈你对企业战略的认识。（7分）

2）根据上述资料谈谈你对战略实施的认识。  （8分）

**参考答案：**

1）企业战略的制定必须正确确立自己的经营定位，即目标顾客群，宜家之所以定位于交通要道，是针对自提货物和追求低价格的顾客；自己经营物业主要是为了降低成本。

2）战略是由一定的产品和市场定位组合体现的，没有明确的产品（服务）与准确的市场定位，企业会失败。战略制定后，一般不应朝令夕改。战略是动态的，战略制定时的环境条件发生改变，要适时调整。

2、滨海宾馆位于海滨城市一个度假村内，几十年来，一直以精美的海鲜和良好的设施著称。 近几年来，滨海宾馆业务没有扩展，利润在下降。宾馆建筑已经出现衰老迹象。宾馆拥有24间客房，一间能容纳60人的餐厅，一间供80人的会议室，一间面对大海的酒吧。宾馆配套有两个娱乐场和一个儿童娱乐场。财务方面，上一年度宾馆营业额仅为960万元。就其客房数字而言，这个数字表明收益平平。与同行旅馆业相比，滨海宾馆的营业额由以下几部分组成：

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 滨海宾馆（%） | 旅馆业（%） |
| 食品 | 49 | 41 |
| 住房 | 18 | 21 |
| 饮料 | 29 | 33 |
| 其他 | 4 | 5 |
| 合计 | 100% | 100% |

很显然，食品是滨海宾馆的强项。许多附近旅馆的游客也到滨海宾馆就餐，许多常客来自远离10公里外的城市。 度假村除了滨海宾馆还有两家宾馆。这两家宾馆很新，规模也比滨海宾馆大，经营效益很好。滨海宾馆所在周边地区气候温和，从5-10月是旅游旺季。滨海宾馆终年营业，但每年的11月到4月期间却很少有旅客住在宾馆。

问题：

1）影响滨海宾馆的环境因素有哪些？（5分）

2）滨海宾馆可以考虑采取什么战略来应对张经理面临的状况？（5分）

3）如何开展该战略？ （5分）

**参考答案：**

1）可以考虑以下因素：旅游业的季节性、政府对旅游业的政策、游客的喜好变化、旅游热点的转移，旅游业本身的行业变化、宾馆等级的评定等。

2）聚焦化战略。

3）以食品提供为核心，展开旅馆经营。 具体可以考虑：对旅馆进行全面装修；聘请更优秀的厨师；淡季推出特价服务；非核心的业务考虑分包出去。

3、针对房地产市场的现状，房地产为内知名人士任志强有独到之处，观点之一是：“我没有责任替穷人盖房子，房地产开发商只替富人建房”理论依据：本来商品房市场就是“富人”的市场，对低收入家庭的“穷人”而言，能花自己的钱买房的都是“富人”，在中国现在的发展阶段中，最低价位的汽车也同样只是给富人的消费品，普通大众和低收入家庭中的“穷人”是无能力消费的，甚至高级的化妆品与高级的名牌衣物同样都是面对“富人”市场的，“穷人”就更无能力进入商品房市场了。在住房问题上的“穷人”与“富人”只有一个收入划分的标准，就是是否是列入国家提供社会保障补贴的低收入家庭，还是超过国家规定的低收入标准应购买商品房的中高收入家庭。尽管各地这一标准不同，但这就是“穷人”与“富人”的标准。自然所有的商品房都是满足中高收入家庭富人生活消费需求的商品，而非“穷人”的消费商品。有了国家文件中早已明确的“穷人”与“富人”的标准，我们又何苦不承认这样一种事实，又有什么不能承认商品房是为满足富人消费的商业行为的理由呢？商品房市场是中高收入家庭“富人”的市场是无可置疑的。“穷人”不应买房，应由国家提供社会保障解决住房问题。

问题：1）从企业战略的角度来看，任总的观点是否正确？

2）如果你作为一个房地产商，针对“穷人”，是否应为他们建房，建什么样的房？

3）根据上述资料，你认为目前的房地产市场大致分几类？

**参考答案：**

1）有正确的地方，即战略必须针对一定的市场领域，企业的发展必须靠利润来支撑。

2）应当为他们建适合他们消费水平的房屋，如经济适用房，廉租房以及小户型结构紧凑、功能多样的房屋，尽可能降低成本。

3）大致分为高端市场（即别墅、公寓）、普通商品房、经济适用房、简易房市场。

4、泛美航空公司是美国境外的一家航线最广、历史最久的航空公司，也是美国国家航运业的化身。经过50多年的发展，至1980年初已成为全美第三大航空公司。 1927年，美国的航空业还处于初创时期。这一年泛美航空公司创建。1930年代初，特里普为美国首次开通了横越太平洋的航线，泛美从此声名鹊起。到1940年代后期，泛美已经成为世界上最大的航空公司，具备了全球航运的能力。第二次世界大战期间，泛美与政府间合作密切，取得了迅速的发展。1980年，泛美航空公司进行技术改造，淘汰老旧费油的20架B707客机，选择洛克希德制造的L1101-500型宽体客机。但就在此时，与波音707性能相似，但成本更低的新型飞机纷纷上市，如麦道公司的MD80、波音公司的波音757、波音B767等。相形之下，11101—500型飞机的单位飞行成本，都明显比新机种高得多，泛美公司为此后悔不迭。 为了摆脱困境，泛美公司不得不抛售一些贵重的非空运财产。但尽管采取了“拆东墙补西墙”的办法，在1988年美国8家最大的民航公司排名中，泛美仍位居最后。 1990年7月开始的美国经济衰退和接着爆发的海湾战争，使所有的美国航空公司生意清淡。泛美公司更是捉襟见肘，于1991年12月4日宣告破产，成为该年倒闭的第三个美国大民航公司。

问题：1）泛美公司的陨落原因是什么？

2）对你有何启示？

**参考答案：**

1）陨落原因：主要是对环境缺少战略分析，对PEST分析预测失误。 一是对市场需求估计不足，忽视了成本因素，造成技术改造决策选择失误。二是美国处于经济衰退期，市场萧条。 三是在企业快速成长时，忘记了可能存在的财务危机。

2）启示：首先，对市场变动趋势反映迟钝，只凭借主观的感觉作出决策，最终必然自食其果。 其次，战略方案的选择对企业的成长是非常重要的。 最后，当战略执行中发生偏差时，必须进行果断的战略调整。

5、悦来企划有限公司（以下简称企划公司）是悦来集团公司（以下简称悦来）控股的子公司，注册资本为1600万元。自2008年设立以来，企划公司一直赢利，净资产收益率为20%左右，年创税后利润500万元以上，营业收入年增长率为30%左右。然而，就是这么一个既赢利又在发展的公司，2014年被悦来悄无声息地关闭了。原因很简单，用悦来创始人的话说：“悦来创办企划公司的初衷，是期望企划公司能够开展管理咨询、企业策划业务，借此提升悦来整体形象。悦来的主业是汽车零部件，净资产收益率在10%以上，悦来不缺钱。悦来创办企划公司，不是要企划公司赚钱，经营油条烧饼也能赚钱，但悦来集团公司不赚这个钱。”实际上，企划公司开展的是广告业务，特别是户外广告业务和宣传画册的发行业务。企划公司每年的董事会上，悦来总部都一再强调企划公司要开展管理咨询业务，并向企划公司施压。企划公司为了开展管理咨询业务，2011年引进了某名牌大学的博士，2012年还撤换了公司总经理，但管理咨询业务仍没能开展起来。由于连续6年企划公司都没能开展管理咨询业务，悦来创始人只好下令关闭企划公司。

问题：1）悦来从汽车零部件业进入新的管理咨询业，这是什么类型的多元化？

2）企划公司一直赢利，悦来却关闭该子公司，这是为什么？

**参考答案：**

1）这是一种不相关的多元化。

2）虽然赢利，但与集团公司的战略意图和目标不一致。虽然赢利，但不一定能形成长远发展的核心能力。虽然赢利，但管理难度将加大。

6、东京迪斯尼乐园于1983年开放。它的所有者是根据迪斯尼公司的建议，建造、拥有、经营这个主题公园的。迪斯尼公司没有投资一分钱却取得门票收入的10%，销售食品、饮料、纪念品收入的5%。尽管开始时并不顺利，但日本人很快就成群结伙地大批涌人公园。到1990年，每年的游客人数达到1600万，比加利福尼亚的迪斯尼乐园的游客人数还多1/4。在1990年这个财政年度内，公园的收入达9.88亿美元，利润达1.5亿美元。于是，迪斯尼的经营者又开始做起了欧洲梦。这是因为迪斯尼乐园在美国的2.5亿人口中，每年吸引游客4100万人，占总人口的16.6%。那么，如果按照同样的比例，欧洲迪斯尼每年的游客量应该达到6000万（西欧人口为3.7亿）。更为乐观的是，欧洲人比美国人有更长的假期。比如，法国和德国雇员的假期一般来说是五个星期，而美国雇员的假期只有两个星期或三个星期。

欧洲迪斯尼乐园最终耗资44亿美元。在这项工程中迪斯尼公司拥有49%的股份，这是法国政府所能容忍的最大限度。这部分股份使公司投资了1.6亿美元，其他投资者投资了12亿美元。剩下的是政府、银行和融资租赁公司以贷款的形式进行投资。这座欧洲迪斯尼乐园，它占据了巴黎以东20英里的5000英亩土地，并准备配有6家饭店和5200个房间。

1993年9月30日结束的财政年度里，这个娱乐公园已经损失了9.6亿美元，这意味着每天要损失250万美元，公园的前景值得怀疑。直到第二年春天，沃尔特•迪斯尼不得不筹措了1.75亿美元来挽救欧洲迪斯尼乐园。这个奄奄一息的公园所面临的最大问题就是沉重的利息负担。因为在44亿美元总投资中仅有32%是权益性投资，有29亿是从60家贷款银行借来的，并且贷款利率高达11%。

问题：

1）迪斯尼在法国失利的原因是什么？

2）带给我们什么启示？

**参考答案：**

1）原因如下：① 忽视了社会文化环境的变化。以为欧洲人会像美国人、日本人一样很容易地接受远道而来的米老鼠和唐老鸭，忽视了像法国这样的具有悠久历史文化传统的国度，为保持本民族文化的纯洁性对外来文化采取的抵触态度。

② 忽视欧洲人的风俗习惯。是在风俗习惯上，不是以欧洲人为服务的出发点，而是以美国人的心理去揣摩欧洲人，从早餐的准备到司机休息室的安排，都忽视了不同国度的不同习惯，从而使自己陷入困境。

③ 不恰当财务策略。因为在44亿美元总投资中仅有32%是权益性投资，有29亿是从60家贷款银行借来的，并且贷款利率高达11%。负债比例过大，导致财务风险的增加。

④ 对市场过分的乐观，导致市场预测错误。在美国的2.5亿人口中，每年吸引游客4100万人，占总人口的16.6%。决策者们把这个比例套用在法国，使得实际需求远小于预测的需求。

2）主要启示：① 注意文化差异给企业经营带来的负面影响。在跨国经营中，无论是投资决策还是具体的营销策略的制定，都要十分注意文化差异给企业经营带来的负面影响。

② 重视本土文化和习惯，尊重消费者的感情。对照一下麦当劳和可口可乐的表现，感觉就不大一样。在中国的经营中，可口可乐为了赢得中国人的认同，在广告中一律用中国人的形象，诉说的也是中国人的情感。麦当劳在美国虽说是以牛肉汉堡而得名，到中国却增加了诸如麦香鸡、麦乐鸡等品种以适合中国人爱吃鸡肉的习惯。