1. 企业拥有或者控制的没有实物形态的可辨认非货币性资产，主要包括专利 权、非专利技术、 商标权、著作权、土地使用权、特许权和声誉等属于（ **B** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.有形资源 B.无形资源 C.储备资源 D.隐性资源

2.人力资源之所以成为现代社会和组织的战略资源，一方面是因为现代社会是一个知识和信息社会。另一方面是因为人力资源是一种（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.无形资源 B.决定性资源 C.能动资源 D.无价资源

3.为了使公司建立起长期竞争优势，必须将各种资源组合起来，形成有组织的（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.资产 B.核心资源 C.能力 D.核心竞争力

4.在一个组织内部经过整合后的知识和技能，尤其是关于怎样协调多种生产技能和整合不同技术的知识和技能是（ **B**  ）。

单选题 （难易度: 中）

A.竞争力 B.核心竞争力 C.竞争优势 D.协同效应

5.核心竞争力应该有助于公司进入不同的市场，成为公司扩大经营的能力基础。这是核心竞争力的（**C** ）

单选题 （难易度: 中）

A.价值性 B.难以模仿性 C.延展性 D.稀缺性

6.能力建设的路径依赖性、竞争优势来源的模糊性、资源间具有互补性能够提高核心竞争力的（  **B**  ）

单选题 （难易度: 中）

A.价值性 B.难以模仿性 C.延展性 D.稀缺性

7.企业具备的核心竞争力与内外界环境不相适应，而核心竞争力又表现出很难改变的路径依赖特征，进而形成阻碍核心竞争力作为企业持续竞争优势源泉的惯性系统，这是指（ **A** ）

单选题 （难易度: 中）

A.核心刚度 B.核心优势 C.路径依赖 D.创新障碍

8. 企业所有不同且相互关联的生产经营活动便构成了创造价值的动态过程，这就是企业的（ **A** ）

单选题 （难易度: 中）

A.价值链 B.经营活动 C.核心竞争力 D.核心资源

9.在价值链分析中，人力资源管理、技术开发和采购活动属于（  **B**  ）。

单选题 （难易度: 中）

A.基本活动 B.辅助活动 C.创新活动 D.战略活动

10.价值链在宏观方面的拓展可以使分析人员将价值链扩展到整个（ **B** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.上下游企业 B.价值链系统 C.整个产业 D.剩余价值

11.判断题 （难易度: 中）

A.对 B.错

12.指战略可以表现为企业一系列的具体行动和现实结果，而不仅仅是行动前的计划或手段， 即无论企业是否事先制定了战略， 只要有具体的经营行为， 就有事实上的战略。这种描述是把战略定义为一种（ **B** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.计划 B.模式 C.定位 D.观念

13.战略管理过程的起点是确定（ **D** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.公司战略 B.业务层战略 C.外部环境分析 D.使命与愿景

14.外部环境分析的目的是在企业外部环境中寻找可能会影响企业使命实现的（ **B** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.优势与劣势 B.机会与威胁 C.产品与市场 D.合作与竞争伙伴

15.由于战略管理过程是一个动态发展的过程，企业进行战略变革就是为了取得或保持（ **B** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.战略调整 B.竞争优势 C.战略主动权 D.核心竞争力

16.在企业战略的不同层次中，最高层次的战略是（ **A** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.网络层战略 B.公司层战略 C.业务层战略 D.职能层战略

17.公司层战略又称总体战略，是企业的战略总纲，是企业最高管理层指导和控制企业的一切行为的最高（**B** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.决策 B.行动纲领 C.目标 D.使命

18.业务层战略主要包括基本竞争战略和（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.协同竞争战略 B.聚集竞争战略 C.竞争位势战略 D.基本合作战略

19.战略不仅是行动之前的计划， 还可以在特定的环境下成为行动过程中的手段和策略， (**C**)是一种在竞争中威胁和战胜竞争对手的工具。

单选题 （难易度: 中）

A.计划 B.模式 C.计策 D.行动

20. 战略表达了企业对客观世界固有的认知方式， 体现了企 业的价值取向和组织中人们对客观世界固有的看法，这种对战略的认识是（ **D** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.计划 B.模式 C.计策 D.观念

21.将“取舍”作为管理者战略决策的核心内容，实际上就是对企业内外部环境中的可做、该做、能做、想做、敢做的一种综合权衡的结果，其中该做表示了外部环境给企业带来的（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.机会 B.偏好 C.约束 D.魄力

22. 企业愿景由核心理念和（ **D** ）组成。

单选题 （难易度: 中）

A.核心业务 B.社会责任 C.经营哲学 D.未来展望

23.确定业务优先顺序、 制定战略、 拟订计划和分配工作的基础是（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.企业愿景 B.战略目标 C.企业使命 D.环境分析

24.设计管理工 作岗位和进一步设计管理组织结构的起点是（ **C**）。

单选题 （难易度: 中）

A.企业愿景 B.战略目标 C.企业使命 D.环境分析

25.作为将一个企业与相似的其他企业相区别的目标陈述， 使命陈述是企业 （ **A** ）的宣言。

单选题 （难易度: 中）

A.存在理由 B.价值观 C.业务范围 D.战略目标

26.好的使命表述首先应体现（ **A** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.顾客的期望 B.产品的技术 C.产品的特点 D.企业的追求

27.企业的战略目标要为企业的外部公众和内部人员所理解并符合他们的利益需求，这是战略目标的（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.可检验性 B.挑战性 C.可实现性 D.可接受性

28.不属于企业社会责任的是（ **D** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.经济责任 B.法律责任 C.伦理责任 D.行政责任

29.在企业的社会责任中，最基本的责任是（ **A** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.经济责任 B.法律责任 C.伦理责任 D.慈善责任

30.企业的利益相关者有三类，第一类是产品市场相关者，第二类是组织中的相关者，第三类是（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.国际市场相关者 B.法律环境相关者 C.资本市场相关者 D.技术市场相关者

31.要将社会责任融入战略，首先就要将社会责任理念融入企业的（ **B** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.愿景和使命 B.使命和战略目标 C.愿景和战略目标 D.使命

32.宏观环境分析常用的分析模型是（ **A** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.PEST B.SWOT C.平衡计分卡 D.波特五种力量模型

33. 一国的国体与政体、关税政策、进口控制、外汇与价格控制、国有化政策及公众利益集团的活动等，属于国际层面的（ **A** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.政治法律环境 B.经济环境 C.社会文化环境 D.技术环境

34.从国内层面看， 政治和法律环境因素主要是指政府及各职能部门的各项（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.内部规定 B.管理制度 C.方针和政策 D.管理权限

35.一国总人口数量往往决定了该国许多行业的（ **D** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.经济导向 B.市场定位 C.政治倾向 D.市场潜力

36.经济基础设施在一定程度上决定着企业运营的（ **A** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.成本和效率 B.安全性 C.现金流量 D.产品质量

37.在宏观环境的各种环境因素中，具有周期性特点的是（ **B** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.政治法律环境 B.经济环境 C.社会文化环境 D.技术环境

38.社会文化环境因素是指一定时期内整个社会发展的一般状况，主要包括人口变动趋势、 社会阶层、 社会道德风尚、 文化传统、（ **B** ）等。

单选题 （难易度: 中）

A.文明程度 B.价值观 C.消费观 D.家庭结构

39.技术环境具有变化快、变化大、（ **A** ） 等特点。

单选题 （难易度: 中）

A.影响面广 B.投资大 C.周期性强 D.替代性强

40.航空业周期性爆发的机票价格大战说明该产业的类型是（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.周期型 B.零散型 C.集中型 D.垄断型

41.有一些企业，在需求疲软时仍然不得不保持过剩的产能，这是由于这些产业具有较高的（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.进入障碍 B.产业集中度 C.退出障碍 D.可替代性

42.产品或服务的价格通常都低于顾客对该产品或服务所赋予的价值，也就是顾客取得了（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.差价 B.产品溢价 C.消费者剩余价值 D.剩余价值

43.卓越的价值创造并不必然要求企业拥有产业中最低的成本结构或创造出消费者眼中最有价值的产品，它要求的是（ **B** ）与生产成本之间的差距大于其竞争对手。

单选题 （难易度: 中）

A.消费者剩余价值 B.感受效用 C.可销售价格 D.边际成本

44.持续的竞争优势和卓越的盈利能力要求管理者在市场需求、不同产出水平下成本结构已知两个条件下，正确判断如何差异化，如何定价及如何（ **D** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.开拓市场 B.提高销量 C.促销 D.创造价值

45.在竞争定位和价值创造关系中，位于价值创造边界上的企业代表着某一产业内（ **B**  ）。

单选题 （难易度: 中）

A.最失败的商业模式 B.最成功的商业模式 C.最成功的竞争战略 D.最失败的竞争战略

46.价值创造边界上的创新、卓越品质、客户响应、品质可靠性和效率反映了该类商业模式的（ **D** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.竞争手段 B.边际成本 C.边际效益 D.竞争优势

47.成本领先战略的目标是建立一个产品单位成本比竞争对手更低的（ **B** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.成本控制模式 B.成本结构 C.成本降低策略 D.成本水平

48.一般来说，为绝大多数细分市场提供产品的宽泛型差异化的企业并不多见，企业可能只选择自己具有独特差异化优势的（ **D** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.行业市场 B.目标市场 C.区域市场 D.细分市场

49.全世界的汽车企业都在生产中型小轿车，同一款车再提供三种车型供消费者选择：经济型、豪华型和运动型，这种业务战略属于（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.成本领先战略 B.差异化战略 C.最优成本战略 D.集中化战略

50.要求企业具有较强的柔性，能够适应新的产业，同时具备较强的市场信息获取能力，这种维持竞争优势方式是（ **A** ）。

单选题 （难易度: 中）

1. 动态竞争优势 B.提高自身竞争能力，拉大与对手的差距

C.尽量防止竞争对手模仿 D.提高进入壁垒

51.企业试图在成本领先战略、差异化战略两者之间寻求某种平衡，从而形成竞争优势，可考虑采取的业务战略是（ **D** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.市场细分战略 B.集中化战略 C.渗透战略 D.最优成本战略

52. 企业扩大现有经营领域的规模，或向新的经营领域开拓，其核心是通过企业竞争优势谋求企业的发展和壮大，这种战略属于（ **B** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.稳定型战略 B.增长型战略 C.收缩型战略 D.密集增长战略

53.从经营风险角度看，风险相对较小、效率较高，从本质上追求的是在过去经营状况基础上的稳定的战略类型是（ **A** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.稳定型战略 B.增长型战略 C.收缩型战略 D.一体化战略

54. 企业为了避免企业分散精力，使企业专注于它最擅长和最了解的业务，而采取的战略是（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.稳定型战略 B.增长型战略 C.密集增长战略 D.一体化战略

55.企业自行对本公司产品做进一步深加工，或者对资源进行综合利用，或公司建立自己的销售组织来销售本公司的产品或服务，这种战略是（ **D** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.横向一体化战略 B.差异化战略 C.后向一体化战略 D.前向一体化战略

56.企业实施纵向一体化的动因是为了获得（ **D**），进而在产品定价上获得价格竞争优势。

单选题 （难易度: 中）

A.竞争优势 B.差异化优势 C.品牌优势 D.成本优势

57. 横向一体化可以通过提高（ **A** ）增加利润，将合并企业的产品线组合到自己的产品线中，从而向顾客提供可以捆绑在一起的、范围更加广泛的产品。

单选题 （难易度: 中）

A.产品差异化 B.价格差异化 C.品牌差异化 D.形象差异化

58.多元化是“用新的产品去开发新的市场”。最早研究多元化主题的是美国学者（ **B** ） 。

单选题 （难易度: 中）

A.德鲁克 B.安索夫 C.彭罗斯 D.波特

59.企业生产新产品销售给原市场的顾客， 以满足他们新的需求。这种战略属于（ **A** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.水平多元化 B.同心多元化 C.业务多元化 D.非相关多元化

60.企业管理的（ **C** ）增加时，公司管理层缺少充足的时间准确评估每一业务单元的战略，导致管理者难以理解和掌控每一项业务的发展。

单选题 （难易度: 中）

A.管理幅度 B.经营成本 C.业务种类 D.人员结构

61.在波士顿矩阵中，代表了企业某项业务的实力，以倍数而不是以百分数表示的指标是（ **B** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.市场占有率 B.相对市场占有率 C.市场增长率 D.销售收入

62.（ **B** ）是一种新业务模式，它将顾客日益提高的苛刻要求与灵活及有效率、低成本的制造相连接，采用数字信息快速配送产品，避开了代价高昂的分销层。

单选题 （难易度: 中）

A.生产网络 B.价值网络 C.网络结构 D.网络分层

63.当两个或多个企业谋求彼此合作时，一般是期望通过合作获得比单独行动更多的（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.销售渠道 B.关系营销 C.价值增值 D.协同效应

64.组织间关系的发展在很大程度上要受参与各方目标的影响，还取决于各方交互作用或者预期未来交互作用的（ **A** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.频率 B.合法性 C.紧迫性 D.力量

65.两个或两个以上的企业为了一定目的通过一定方式组成的网络式联合体，被称为（ **D** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.战略网络 B.战略伙伴 C.战略行动 D.战略联盟

66.企业通过建立战略联盟，可以实现企业各自价值链环节之间的合作，将（ **A** ）的重点从企业内部转向跨越企业组织边界的外部关系，也使得企业的经营活动开始超越传统的组织边界。

单选题 （难易度: 中）

A.创造价值 B.成本控制 C.创造业务 D.创造红利

67.企业在组织上突破有形界限，把一些功能虚拟化，仅保留优势、关键的部门，但依然可以完成各种功能任务，实现经营目标的一种经营形式，这种形式被称为（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.虚拟战略 B.虚拟管理 C.虚拟经营 D.虚拟品牌

68.企业通过协议、委托、租赁等方式将生产车间外化的经营方式，称为（ **A** ），这种方式不仅减少了大量的制造费用和资金占用，还能充分利用他人的要素投入，降低自身风险。

单选题 （难易度: 中）

A.虚拟生产 B.虚拟营销 C.虚拟研发 D.虚拟开发

69.两个或两个以上成员企业通过互利共存、优势互补，组成利益共同体，这种企业集群的形式是（ **A** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.共生型企业集群 B.寄生型企业集群 C.混合型企业集群 D.企业集群

70.构建多主体共享的商业生态系统并且产生网络效应实现多主体共赢的战略是（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.平台战略 B.平台红利 C.平台模式 D.平台产业

71.平台产业与传统产业最大的不同在于，它塑造出了全新的（ **D** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.产业集群 B.产业生态 C.产业经济 D.产业模式

72.许多跨国企业的成功不仅源于它们在国外市场上销售的产品和服务，还源自独特的( **C** )。

单选题 （难易度: 中）

A.品牌 B.管理 C.竞争力 D.服务

73.除了规模经济带来的成本节省，面向全球销售的企业还可以通过（ **A** ）实现更大的成本节省。

单选题 （难易度: 中）

A.学习效应 B.集聚效应 C.放大效应 D.规模效应

74.跨国公司以统一的全球战略为纽带，将散布在世界各地的分公司或合作伙伴联为一体，在平衡全球化与本土化的过程中，形成公司的（ **A** ）优势。

单选题 （难易度: 中）

A.战略协同 B.战略合作 C.战略调整 D.战略管理

75.一个国家的某个产业如果想依托生产要素建立起强大而又持久的优势，就必须发展高级生产要素和（ **D** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.初级生产要素 B.一般生产要素 C.中级生产要素 D.专业生产要素

76.本国供应商是产业创新和升级过程中不可缺少的一环，因为产业要形成竞争优势，就不能缺少世界一流的供应商，也不能缺少（ **C** ）的密切合作关系。

单选题 （难易度: 中）

A.上游产业 B.下游产业 C.上下游产业 D.中游产业

77.追求（ **D** ）的企业致力于通过规模经济和区位经济实现成本降低，它们的商业模式是在全球范围内实行低成本战略。

单选题 （难易度: 中）

A.一体化战略 B.低成本增长战略 C.差异化战略 D.全球化标准战

78.在国际化过程中，当目标市场确定之后，选择以何种方式进入市场也是一个需要权衡和取舍的决策，战略决策人员需要对各方面因素做综合分析和全面评估后， 才能决定正确的（ **B** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.退出战略 B.进入战略 C.竞争战略 D.品牌战略

79.当一个企业具有宝贵的技术秘诀或一项独特的专利产品，却没有在国外市场开发利用技术或专利的内部组织能力和资源时，（ **C** ）就变得非常有意义。

单选题 （难易度: 中）

A.战略合作 B.合同签订 C.许可协议 D.商务谈判

80.随着经济全球化的不断深入，在西方跨国公司对外直接投资的推动下，产业链不断在全球范围内进行分解和重构，进而形成了以少数跨国公司为核心的全球一体化产业（ **D** ），跨国公司在该体系中扮演组织者角色。

单选题 （难易度: 中）

A.技术体系 B.管理体系 C.组织体系 D.分工体系

81.企业在国际化经营过程中，文化差异导致的文化误解、文化冲突有时会危及企业经营目标的实现，甚至导致企业经营活动失败的可能性。这是指（ **B** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.跨文化沟通风险 B.跨文化管理风险 C.跨文化投资风险 D.跨文化组织风险

82.在战略实施中，有些企业总经理考虑的是如何制定一个最佳战略。在实践中，计划人员要向总经理提交企业经营战略的报告，总经理看后做出结论，确定了战略之后，向高层管理人员宣布企业战略，然后强制下层管理人员执行。这种模式是（ **A** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.指挥型 B.变革型 C.合作型 D.文化型

83.战略实施中，公司要创建、运用、组合和变革组织结构以成功实施企业战略的过程。这就是（ **B** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.组织结构 B.组织设计 C.组织文化 D.组织框架

84.根据组织结构设计要素，可以形成两大类组织结构形式：机械式组织和( **D** )。

单选题 （难易度: 中）

A.学习式组织 B.松散式组织 C.文化式组织 D.有机式组织

85.事业部制组织结构最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于( **C** )年提出的， 故有“斯隆模型”之称，也叫“联邦分权化”，是一种高度（层） 集权下的分权管理体制。

单选题 （难易度: 中）

A.1922 B.1923 C.1924 D.1925

86.（**B**）是所有企业在自身发展过程中都要面临的问题，其成功实施往往能重塑企业生命力，助力企业向新的发展阶段进化。

单选题 （难易度: 中）

A.组织设计 B.组织变革 C.组织改造 D.组织文化

87.早期的人力资源管理被称为（ **D** ），它是伴随着工业革命的产生而发展起来的。

单选题 （难易度: 中）

A.人力资本 B.人力开发 C.战略人力资源 D.人事管理

88.最早提出“人力资源”概念的是著名的管理学家（ **A** ），他在1954 年出版的《管理的实践》一书中引入了这一概念。

单选题 （难易度: 中）

A.德鲁克 B.斯隆 C.钱德勒 D.大前研一

89.人力资源管理阶段，不仅注重部门的绩效 也，开始关注人力资源管理对（ **C** ）的贡献。

单选题 （难易度: 中）

A.组织文化 B.组织变革 C.组织目标 D.组织结构

90.人力资源战略的灵魂是（ **B** ），以此来指导整个人力资源管理体系的建设。

单选题 （难易度: 中）

A.战略性人力资源规划 B.战略性人力资源管理理念 C.战略性人力资源管理核心职能 D.战略性人力资源管理平台

91.组织在长期生存和发展中所形成的为组织所特有的且为组织多数成员共同遵循的最高目标、价值标准、基本信念和行为规范等的总和及其在组织中的反映称为（ **D** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.组织环境 B.组织目标 C.组织设计 D.组织文化

92.战略决策者对这种早期失效不可惊慌失措，更不可对新战略失去信心，暂时的挫折并不意味着战略的不合理，战略控制时必须考虑效果的（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.学习效应 B.倍增效应 C.延滞效应 D.集聚效应

93.战略行动成果尚未实现之前，通过预测发现战略行动的结果可能会偏离既定的标准，这种控制属于（ **A** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.事前控制 B.事后控制 C.事中控制 D.战略控制

94.（ **B** ）不仅包括对生产、销售、设计、储备等有形费用的控制，还包括对会议、领导、时间等无形费用的控制。

单选题 （难易度: 中）

A.战略控制 B.成本控制 C.费用控制 D.过程控制

95.战略控制过程的第一个步骤就是制定（ **A** ）。企业可以根据预期的目标或计划制定出应当实现的战略绩效。

单选题 （难易度: 中）

A.绩效标准 B.绩效工资 C.绩效水平 D.绩效管理

96.绩效的测量与评估是战略控制的基础，但如何从战略角度对组织绩效做全面评估，一直是困扰管理者的难题。但（ **B** ）的出现成为企业战略决策的极佳工具。

单选题 （难易度: 中）

A.SWOT分析 B.平衡计分卡 C.波士顿矩阵 D.财务分析

97.企业为取得或保持持续的竞争优势， 在企业内部及其外部环境的匹配方式正在或将要发生变化时，对企业的经营范围、核心资源与经营网络等战略内涵进行重新定义，改变企业的战略思维及战略方法的过程称为（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.战略控制 B.战略评价 C.战略变革 D.战略实施

98.21世纪的竞争格局正在发生着本质的变化，人们常用超级竞争来描述21世纪的竞争环境，在高度竞争的情况下，即使目前获得了赢利，若是不（ **B** ），很快也就会被淘汰。

单选题 （难易度: 中）

A.持续变革 B.持续创新 C持续改进 D.持续学习

99.基于企业战略学习机制，决定着企业战略变革能力的强弱的因素是（ **A** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.企业战略弹性 B.企业战略水平 C.企业战略管理 D.企业战略实施

100.通过一系列持续、稳步前进的变化过程，使企业能够保持平稳、正常运转，这种战略变革方式是（ **C** ）。

单选题 （难易度: 中）

A.缓慢性变革 B.革命性变革 C.渐进性变革 D.短暂性变革

101.在考虑战略变革的时候，人们常常忽略（ **B** ）的重要性。事实上，在设定了一个变革项目后，还涉及如何对各项变革任务进行时间安排的问题。

单选题 （难易度: 中）

A.选择机会 B.选择时机 C.选择范围 D.选择成本

102.任务一：学完第一、二章后完成

（一）宜 昌 纺 机

　　2018年6月是宜昌纺机各个车间的生产热潮。“截至5月，全年订单已排得满满当当。”宜昌纺机副总经理朱顺双说，不少员工从大年初一就开始加班加点赶进度，依然没办法满足订单需求。为什么如此红火？“因为由‘老三样’变成了‘新三样’。”宜昌纺机副总经理汪斌一语道破。

　　汪斌所说的“老三样”，是指公司原有的两个型号的捻线机，卖给棉纺领域的中小企业，出口东南亚。而“新三样”则是指直捻机、地毯机和玻璃纤维捻线机，卖给国内汽车、电子、建筑等行业的大型企业，出口全球多个国家。

　　变化从何而来？“公司坚持供给侧改革，一只眼睛盯市场，一只眼睛盯产品，从单一的纺织捻线机扩展到玻璃纤维、电子行业、汽车轮胎等高附加值的捻线机。”朱顺双说，在捻线机行业，宜昌纺机一路赶超法国、日本等同行业企业，目前在部分领域优于德国企业。“对于中国企业能生产如此高端的捻线机，日本客户常常感到不可思议。截至目前，宜昌纺机获得50多项国家专利，其中自主创新20多项，具有多项世界领先的技术和创新成果，形成了以“宜昌加捻系统”为代表的国际化品牌。

　　节能，是机械制造业的一个重要考查指标。宜昌纺机的节能之路，始于一则来自对手的新闻。“当年，看到一条关于德国对手企业的报道，说该企业正在研发新型节能设备，较之传统设备最大限度可节能40%左右。”汪斌说，看到这则新闻，宜昌纺机人大吃一惊，如果对方的节能产品问世，宜昌纺机将非常被动。

　　捻线机因其高耗能，被业界称为“电老虎”。“于是，公司集中力量研发相关机型的节能升级版，2012年首批样机面市。”汪斌说，以智能促节能，成为宜昌纺机战略转型的方向。

　　宜昌纺机研发的“筒纱智能打包输送系统”使用机器人流水线，实现筒纱自动输送码垛和打包，每班组可减少3人，整套系统还实现了综合能源降耗15%。“数字化棉纺成套设备”则实现了粗纱、细纱、络筒工序间全自动配送，多项技术填补国内空白，成套棉纺环锭纺设备整体技术达到国际领先水平。

　　汪斌算了一笔账，捻一吨纱线要耗电2000千瓦时（度），节能20%，每台捻线机每年就可节约电费10万元。“这仅仅是电费，还有人工、机器折旧等其他方面，综合节能指标更可观。”“由于劳动力等各项成本上升，其他国家纺织业的快速扩张，近年来，纺织业面临的竞争形势空前严峻。”汪斌说，以智能装备为支撑，大幅提高劳动生产率，降低生产成本，希望宜昌纺机的努力，能助推纺织产业的转型升级。

问题：

宜昌纺机为什么要进行战略变革？请你结合本例谈一下战略变革与竞争优势的关系。

这种变革属于哪个层面？这个层面有哪些战略类型可供选择？

简答题 （难易度: 中）

103.任务一：学完第一、二章后完成

（二）美图秀秀的愿景与使命

　　厦门美图科技有限公司（以下简称美图公司）成立于2008年10月，一直以“让更多人变美”为使命，怀揣着“成为全球懂美的科技公司”的愿景，创造了美图秀秀、BeautyCam美颜相机、短视频社区美拍及美图拍照手机等一系列软硬件产品，改变了用户创造与分享美的方式，使自拍文化深入人心。

　　2018年5月1日，无数人用来换头像的美图秀秀突然给自己换了“头像”。10年来第一次换标识，可以说是相当长情了。伴随着全新标识，美图秀秀也发布了8.0版本，并提出全新的品牌主张：秀真我！

　　与原有的品牌标识相比，美图秀秀新标识保留了美图的代表色“玫红色”，但用“MT”的形象化设计取代了原标识的“秀”字。据美图公司设计师介绍，新标识是在原标识基础上的传承和创新，从原标识中提取几个代表性元素，如放射状光芒、玫红色、圆环、“秀”字等，综合考虑后，保留了玫红色和圆环等强记忆符号，把文字符号改成图形符号，更具艺术感和科技感，更有潮流标识的感觉。

　　对于更换标识的原因，美图公司给出了以下三个方面的解答。

　　1.追求潮流设计

　　新标识的设计风格试图体现最新设计潮流趋势。美图秀秀的用户大多数年轻、时尚、个性，新标识更加符合年轻用户的审美需求，也代表着美图秀秀品牌形象的年轻化再升级。

　　2.国际化战略

　　新标识也体现了美图秀秀的国际化战略。美图秀秀是中国互联网公司中为数不多的将自己的产品打入国际市场并取得瞩目成绩的中国公司。2017年，《时代》周刊对外公布了2017年度最值得推荐的25款热门APP应用，中国的图片／影像类APP产品只有美图秀秀上榜。经过10年的发展，以美图秀秀为代表的美图公司影像产品的海外用户已超过5亿，新标识用“MT”的形象化设计取代了原标识的“秀”字，更加有利于海外用户对品牌的理解和认知。

　　3.上线社交圈功能

　　启用新标识的美图秀秀8.0版本，正式上线了美图社交圈功能。新标识中的字母ＭＴ除了代表美图，也分别寓意着meet（遇见、社交）和true（真实、纯粹）。而“MT”的笔触呈现向上趋势，彰显积极无畏、朝气蓬勃的生活态度。

　　美图社交圈的推出，标志着美图秀秀从图片处理工具正式升级为社区平台，也是美图公司平台化战略的重要一步。美图社交圈旨在创造一个更真实、更年轻化的场景，一方面基于美图的影像技术优势让用户生产优质内容；另一方面打造鼓励分享和互动的社区，让用户建立创造美、分享美的社交关系。

　　让年轻人来美图社交圈“秀真我”，是美图秀秀新品牌主张中直观体现的产品愿景。每个人都有追求美的权利。10年来，美图秀秀不断创新，持续为用户提供丰富的影像处理服务，让用户释放自我，展现内心对美好生活的向往。而美图社交圈的发布，意味着影像拍摄、处理、分享、互动环节的打通，将内容与场景相结合，打造秀出真我的社区平台。

问题：

美图是通过什么途径陈述自己的企业愿景与使命的？

通过美图的例子，你认为如何做好企业使命的陈述？

简答题 （难易度: 中）

104.任务二：学完第三、四、五章后完成

（一）走进海尔创客工厂，人人都是CEO

　　进入互联网时代，企业和消费者之间信息不对称的情况正在彻底改变。移动互联、大数据和智能制造等技术的普及，将商业带入数字化时代，企业竞争正在演化为用户选择权的竞争。在这种态势下，曾经等级森严的树状组织结构因无法快速响应市场需求，容易滋生权力斗争将逐渐被淘汰。企业面临的挑战是，如何针对新的生产方式和市场环境，将战略转向以用户为中心，重新配置企业资源。海尔集团就是这方面的先行者。

　　海尔集团的当家人张瑞敏认为，企业家精神也应该从熊彼特(Schumpeter)的“创造新破坏的精神”变成德鲁克的“人人都是CEO”的精神，也就是要搭建人人都有机会成为创业家的平台。张瑞敏首创人单合一模式，打破企业层级，员工变成可以自主创新创业的创客，海尔集团变成创客平台。

　　自2014年起，海尔集团大力推进“企业平台化、员工创客化、用户个性化”，致力于将封闭的组织变为开放的生态圈，让员工从被动的执行者变为主动的创业者。现在的海尔集团，没有层级，只有三种人——平台主、小微主、创客，他们都围着用户转。以前的员工要听从上级指挥，

　　现在要为用户创造价值，必须变成创业者、创客，这些创客组成小微创业企业，创客和小微主共同创造用户、市场。不过，小微主不是由企业任命的，而是创客共同选举的。创客和小微主间可以互选，如果一段时间后小微成员的创客认为小微主不称职，可以选掉。实际上，海尔集团的小微主经常有被选掉的。

　　如今，海尔集团平台上已经有200多个创业小微，他们在更多领域实践着海尔集团创业30多年积淀的创新创业精神。海尔集团通过人单合一模式跨行业、跨文化的复制，在更广阔的范围创造了更多的创业家。

问题

海尔“人单合一”的主要内容是什么？

海尔的核心竞争力是什么？海尔的创客模式是如何强化这种核心竞争力的？

你认为海尔“人单合一”模式是否适用所有的企业？为什么？

学完课程的其他内容后，请思考：

　　1.面对扑面而来的互联网环境，“人单合一”对企业管理创新有哪些借鉴作用？

　　2.结合你所在单位或企业的实际，阐述“人单合一”与“企业供给侧改革”之间的关系。

　　3.你认为海尔的发展方向是什么，是阿里、是苹果还是企业集群？为什么？

简答题 （难易度: 中）

105.任务二：学完第三、四、五章后完成

（二）春秋航空的成本领先战略

　　成为国内第一家低成本航空公司，让越来越多的老百姓坐得起飞机，是创始人王正华对春秋航空从一开始就坚持的定位。

　　王正华当时的设想是，通过降低运营成本，让利于消费者，使乘飞机就像坐火车卧铺一样便宜。春秋航空相继抛出“1元机票”“199”“299”的超低票价，一度被称为国内民航业的“搅局者”。在春秋航空开航以来，其机票价格普遍比市场平均水平约低36%，票价优势也使得春秋航空保证了较高的客座率，基本平均客座率在95%左右。

　　低票价的背后是低成本的支撑，而这样的成果并不容易达到。在中国，航空公司的主要成本支出包括航油、机场收费、飞机引进等，它们都属于固定成本，航空公司之间的差别不大，春秋航空要想降低成本，只能“省钱省到骨头里”。

　　在春秋航空的飞机上没有头等舱，每架飞机就可以比一般航空公司多出20多个座位，这样算到每个人的头上成本就少了14%～15%。春秋航空的飞机日利用率超过11小时，比行业平均水平高两小时，相当于每天可多飞一趟上海—青岛往返。日利用率的提高还可以有效地摊薄飞机发动机折旧及员工薪酬等固定成本，这也是春秋航空座公里成本降低的有效措施之一。

　　通过建立自己的售票系统和离港系统，与国内航空公司普遍在用的中国民航信息系统完全脱离，每年可以省下上亿元的费用。通过网络订购电子客票，省去开票送票的人工费，也使公司的销售成本比一般航空公司要低。

　　与行业平均水平相比，春秋航空的主营业务成本低62%，管理成本低50%，财务成本低60%，营销成本比行业平均水平少78%。

　　当然，王正华在公司一直倡导的“抠门”文化也起着重要的作用。他常说的一句话就是“钱一半是赚的，一半是省的”。

　　王正华的办公室面积不到10平方米，还跟公司的CEO共用一间，他的衣服一穿就是八九年，出差从不坐头等舱，住宿一般只住三星级以下的酒店。

　　秉承了老板的省钱哲学，春秋航空在成本节约方面下足了功夫。例如，春秋航空的飞机由空姐自己来打扫，公司的复印纸严格执行正反两面使用。

　　2018年上半年，春秋航空的收入利润率高达13.87%，位列国内25家航空公司的第二位。

问题：

　　1.根据案情，分析春秋航空公司是如何实施低成本战略的？

　　2.你是否赞同选择差异化竞争战略能够促进春秋航空公司可持续发展的观点？

简答题 （难易度: 中）

106.任务三：学完第六、七章后完成

（一）中国插座大王：23年只专注一种产品

　　说到插座，很多人首先想到的品牌可能要属公牛了。很多家庭使用的插座可能是公牛品牌。2018年9月28日，中国证券监督管理委员会披露了公牛集团的IPO招股书申报稿，本次拟发行不超过6000万股，占发行后总股本不低于10%，拟募资48.86亿元。根据招股书显示，公牛集团2017年营业收入为72.4亿元，净利润达12.85亿元，平均每个月净赚超过1亿元。回顾公牛品牌的历史，可谓一部“专注”的历史。1995年，作为工程师出身的阮立平在浙江慈溪创办了公牛品牌。从一开始，公牛集团就把产品质量放在了首位，喊出了“用不坏的插座”口号。以“用不坏”为目标，阮立平突破了原来整个行业照着葫芦画瓢的产品开发模式，以结构设计为突破口，专注品质，克服了插座使用过程中常见的松动、接触不良和非正常发热等问题。后来，公牛集团成立了课题组，专门研究产品使用的方便性、安全性和可靠性，还建立了产品设计中心、电子设计中心和工程工艺中心。大到插头、电线、外壳和开关，小到内部铜片甚至螺钉，每一个公牛插座都要经过27道全方位安全设计。公牛集团并投入费用建立国际标准实验室，可以做防雷测试、升温测试，用全球最领先的标准来作为自己产品的标准。公牛集团通过一系列产品研发措施，在整个行业乱象中杀出了一条血路，树立了高质量、高价格的品牌定位形象。在渠道经营层面，公牛集团建立了类似快消模式的分销策略，以点为面，高效服务、高效配送，使得在全国范围的各级省、市、县、镇、村等各个细分渠道都实现了覆盖；并且有效利用渠道进行品牌形象推广，通过合作的形式，占据全国几十万个五金店门头广告，建立了强大的宣传效应。品牌意识上，公牛集团其实起步很早，这也奠定了其品牌认知的壁垒。当时在中国整个插座行业，有很多创立比公牛集团要早的企业，如拳王、飞雕、良工、子弹头、航嘉、突破等集团。但公牛集团最早意识到品牌定位的重要性，树立高端品质形象，通过渠道广告、包装形象、央视广告、明星等媒介，迅速建立了品牌知名度。公牛集团借助产品研发策略、渠道策略和品牌策略三位一体的建设，在中国广大家庭消费者中，塑造了能够代表插座品类的第一品牌形象。过硬的品质让公牛集团生产或代工的插座进入了美国、德国、法国、意大利、日本等30多个国家和地区中高端市场，公牛自主品牌也在印度、东南亚、中东等国家和地区设立了销售代理机构。

问题：

公牛集团为什么采取专注化战略？采取专注化战略成功的条件是什么？

在专注于插座的同时，可否进行多元化？如果可能，多元化的方向是什么？

简答题 （难易度: 中）

107.任务三：学完第六、七章后完成

（二）浙江产业集群：蚂蚁雄兵

　　小企业的薄弱不是因为小，而是因为孤立。一旦小企业像蚂蚁一样成了一群，其规模产生的力量，将远远大于“1+1=2”的效果。

　　浙江让人向往的另一个原因是，全球50多万种商品，在这里能买到30多万种，而且价格便宜得让人难以置信！

　　比如上海七铺路10元3双的白色棉运动袜，在浙江义乌只卖0.7元；100支装的双头棉签在上海家乐福卖1.2元，在义乌只卖0.19元；牙刷，最新保健型、窄头、牙刷毛带波浪形的，100支外配一个很好看的塑料手提包，15元；在上海要卖到100多元的洋娃娃，在这里只卖10元。

　　相同质量的商品，在义乌批发要比其他地方便宜50%甚至更多。价格的杠杆，为义乌小商品撬动着全球市场蛋糕。这里家家户户自己开工厂，每件商品只赚一分钱就卖！他们这样算账：一双袜子赚一分钱，一个普通摊位每个月要销出70万－80万双袜子，也就有7000－8000元利润，一年下来将近10万元。租10个摊位，就是100万元！

　　他们为什么能如此低价？主要原因是，他们是“蚂蚁雄兵”，他们像蚂蚁一样聚集在一起，形成了以经营各种小商品为特色的“产业集群”，无数小企业聚集在一起做同一件事，产生了强大的规模效应。比如台州杜桥镇的眼镜产业集群，与眼镜制造相关的镜片、镜架、绒布、眼镜盒、电镀、包装等，都由不同企业单独完成，都集中在方圆几十公里的范围内，各种配套运输不超过半小时。镇上与眼镜制造业相关的企业多达600多家。

　　除了义乌的小商品，目前浙江总产值在10亿元以上的制造业产业集群有148个，绍兴的轻纺、海宁的皮革、嵊州的领带、永康的五金、温州的皮鞋、乐清的低压电器、桐庐的制笔、诸暨的袜业等，星罗棋布的产业群成为浙江开拓国际、国内市场的生产基地。

问题：

请问浙江产业集群属于哪种产业集群？有什么特点？

浙江产业集群的组建主体是？如何实现竞争优势？

简答题 （难易度: 中）

108.任务四：学完第八、九、十章后完成

（一）为什么腾讯、阿里这么热衷于组织变革？

　　继2005年、2012年两次上升到战略层面的组织架构调整后，在2018年9月末腾讯开启了第三次基于战略升级的组织变革：在原有七大事业群的基础上重组整合成新的六大事业群。2005年腾讯的第一次大规模的组织变革，从职能式转向了业务系统式，结束了原有架构的管理混乱，腾讯也由此进入了快速发展期。2012年的第二次重大组织架构调整主要业务单元的优化，即BG（事业群）化，后将微信独立，单独成立了微信事业群（WXG）形成了第三次变革前的七大事业群格局，腾讯也借此抓住了移动互联网的发展节点，迎来新一波的高速成长。而最新的这次组织变革一样是结合腾讯自身发展和市场变化所做出的决策，比如云与智慧产业事业群能够增强腾讯的2B能力，这跟AI、大数据、物联网等前沿技术掀起的新一轮产业革命不无关系。

　　自张勇2015年接任CEO一职位后就进行了3次大的系统性的组织变革。接任CEO的当年，宣布成立中台事业群，构建“大中台、小前台”组织机制和业务机制。2017年年初，张勇实施了面向“五新”（新零售、新金融、新制造、新技术和新能源）战略的组织架构调整，推动了“五新”业务的发展。2018年11月底，张勇宣布了最新的组织变革，包括阿里云事业群升级为阿里云智能事业群、成立新零售技术事业群和天猫升级成为“大天猫”等一系列调整。张勇在其内部信说到：“我们就要面向未来，不断升级我们的组织设计和组织能力，为未来5年到10年的发展奠定组织基础和充实领导力量。”

　　两家企业有一个很明显的共同点，就是总是能够抓住自身企业发展节点适时自我升级组织架构，通过自我升级和变革，完成新发展阶段的业务突破和组织重生，并让自身公司发展进一步适应变化中的市场环境。每一次组织变革都是基于未来战略所做出的必要调整，也是面向未来的变革，反过来讲，腾讯和阿里每一次大的战略升级或者转型的落地背后都有组织变革的推动。从更大的视角来看，腾讯和阿里总是能够发现商业世界里的变革性机遇，并及时自我变革并同时不断完善自身企业的管理体系。

问题

　　1．为什么腾讯、阿里要进行组织变革？

　　2．组织结构有哪些类型？腾讯和阿里变革后的形式分别属于哪一种？为什么采用该组织结构形式？

简答题 （难易度: 中）

109.任务四：学完第八、九、十章后完成

（二）松下电器公司彻底没落还是新科技革命的起点？

　　2018年3月，日本最大媒体《日经新闻》报道：“松下集团，由于多年亏损，经营不善，准备出售松下集团位于中国的工厂，标价是45亿美元。”相关数据显示，松下电器公司于2012年亏损高达77217亿日元，在很长一段时间内，没能获利一分钱。这种凄惨的状况，客观的因素在于智能手机，苹果创造了一个时代的大趋势，这种趋势彻底淹没了日本电子的优势；而主观因素则在于日本企业太过严谨、固执的经营理念，这让它们无法适应快速进化的环境。

　　对于以松下电器公司为代表的日本企业的现状，瑞银投资银行亚洲区主席蔡洪平认为虽然日本家电逐渐没落，但不能盲目认为日本制造业不行了。其实，日本制造业早就从传统产业升级了。例如，特斯拉电动汽车用的电池全是松下电器公司提供的。特斯拉公司和松下电器公司从2009年开始合作生产世界上能量密度最高的电动车电池，当时这家日本的公司和特斯拉公司签署协议供应18650型号电池。在2010年6月，松下电器公司向特斯拉公司投资了3000万美元。2014年，特斯拉公司开始在内华达州建设他们的超级工厂，也是和松下电器公司一起合作的。松下电器公司也就此变成了特斯拉公司的独家电池供应商，为特斯拉公司的ModelS､ModelX和Model3提供电池。松下电器公司在2018年消费者电子展上透露了一些与特斯拉公司的合作细节，他们讲述了从2017年7月开始，在超级工厂如何为特斯拉公司的能源存储产品和Model3电动车生产21700型号的电池。21700型号电池拥有更好的性能表现，是由特斯拉公司和松下电器公司共同设计和制造的。它以最低的成本获得了最好的效益，对于电动车和能储产品来说是最佳选择。特斯拉公司和松下电器公司的合作远不止锂电池这一块，它们彼此都对可持续发展非常关注。

　　因此，现在业界有种猜测：昔日强大的日系电子，有可能已直接放弃了这个时代的电子市场，而是把视角、资源、钱集中在了新的科技革命上，与其追赶吃人家嚼剩下的利润，倒不如直接蓄力新一轮的科技革命，毕竟，日本的底蕴尚在。之所以有此猜测，是因为松下电器公司的投资计划，他们抛售了“安全监控摄像头”的江苏制造工厂，却在江苏投资了一家新能源电池制造商，作为生产特斯拉18650型三元锂离子电池的供应商。显然，松下电器公司认为在下一轮的科技革命中，一个主旋律就是资源战争、环境战争，谁能搞定这两项科技，谁应该就是新的世界首富。

　　松下电器公司的战略选择不知是彻底没落还是新科技革命的起点，我们只能等下一轮来势汹汹的新科技革命来揭晓答案。

问题

　　1. 根据案例能否判断松下电器公司彻底没落，为什么？

　　2. 松下为什么要放弃江苏制造工厂转投新能源电池制造？

简答题 （难易度: 中）