

浙江省 2021 年 4 月高等教育自学考试

战略管理与伦理试题

课程代码:11745

1. 请考生按规定用笔将所有试题的答案涂、写在答题纸上。

2. 答题前,考生务必将自己的考试课程名称、姓名、准考证号用黑色字迹的签字笔或钢笔填写在答题纸规定的位置上。

选择题部分

注意事项:

每小题选出答案后,用 2B 铅笔把答题纸上对应题目的答案标号涂黑。如需改动,用橡皮擦干净后,再选涂其他答案标号。不能答在试题卷上。

一、单项选择题:本大题共 10 小题,每小题 1 分,共 10 分。在每小题列出的备选项中只有一项是最符合题目要求的,请将其选出。

1. 经济环境属于企业的

- A. 微观环境
- B. 中观环境
- C. 宏观环境
- D. 企业内部条件

2. 企业价值观属于

- A. 精神层文化
- B. 行为层文化
- C. 制度层文化
- D. 形象层文化

3. 企业愿景与企业使命的区别在于

- A. 愿景考虑未来的方向,使命考虑目前的状况
- B. 愿景考虑企业的发展方向,使命考虑企业的业务状况
- C. 愿景考虑未来的业务,使命考虑目前的业务
- D. 愿景考虑企业价值,使命考虑企业文化

4. 以企业初始生产经营的产品(业务)项目为基准,企业生产经营范围的扩展沿其生产经营链条向前延伸,使企业的业务活动更加接近最终用户的发展战略,是

- A. 水平一体化发展战略
- B. 前向一体化发展战略
- C. 后向一体化发展战略
- D. 双向一体化发展战略

5. 价值链活动
- A. 能被划分成基本活动和辅助活动
 - B. 能被分析,但对公司竞争优势建立作用不大
 - C. 能被划分成资源和能力
 - D. 仅适用于盈利的公司
6. 两个企业为了某个目标,达成战略同盟,一致同意成立一个自主经营且独立的组织,这可以被称为
- A. 许可证经营协定
 - B. 外国子公司
 - C. 合资企业
 - D. 特许经营
7. 分散性行业存在于许多经济领域中,如服务业、零售业、批发业、农产品加工业等,分散性行业由什么构成?
- A. 很多中小企业
 - B. 很多大企业
 - C. 较少大企业
 - D. 很多大中型企业
8. 实施成本领先战略的关键在于
- A. 产品独特化
 - B. 产品多样化
 - C. 产品标准化
 - D. 市场细分化
9. 下列哪项是企业的间接利益相关者?
- A. 股东
 - B. 员工
 - C. 社区
 - D. 消费者
10. 外部环境的社会文化部分包括
- A. 可支配收入的变化
 - B. 顾客的价值观和品味
 - C. 立法者对商业的态度
 - D. 技术的普及和应用

非选择题部分

注意事项:

用黑色字迹的签字笔或钢笔将答案写在答题纸上,不能答在试题卷上。

二、简答题:本大题共 2 小题,每小题 5 分,共 10 分。

11. 简述波特的五种力量模型。
12. 成熟行业中,企业可常用的战略对策有哪些?

三、案例分析题:本大题共 5 小题,共 40 分。

仔细阅读下列案例,回答第 13-17 小题。

在中国电商市场竞争白热化与国民消费升级的时代背景下,网易严选以 ODM 模式开始品质电商的运营,与传统品牌相比,网易严选直接与国际大牌制造商合作,剔除品牌溢价等中间环节,保证了产品的高质低价。然而,上线之初的网易严选因为一则广告,引发了各界对其涉嫌“抄袭”的质疑。争议之后,随着对 ODM 模式的认知,网易严选开始受到消费者的认可,上线一年多便取得可观业绩。

对于网易的电商版图,CEO 丁磊认为,电商核心应该是“共享美好”,甄选世间好物给国人,“我每年在全世界跑,想把性价比最高的商品介绍给国人,但最后发现,绝大多数高品质又不贵的商品,原产地是在中国,可是在国内却很难买到让人满意的商品。”

随着社会信息化进程的加快,特别是互联网的高速发展,电子商务作为较先进的商业模式在中国快速兴起并呈现蓬勃发展之势。近几年,中国电子商务交易规模一直保持较快增速,年增速平均为 GDP(7%-9%)的 2-3 倍。自 2010 年突破 4 万亿元以来,中国电子商务交易额每年以人民币 2 万亿元左右的增幅增长,日益成为拉动国民经济增长的重要动力和引擎。

艾瑞咨询《2015 年中国互联网经济核心数据》显示,2015 年网络购物市场 B2C 所占份额为 51.9%,品牌电商首次超越了 C2C 电商。中国电子商务中心《2016 年中国网络消费报告与网购指南》指出,51.5% 的网购用户在购物时最看重品牌,45.6% 的用户最看重品质。用户对品质的需求,加速了品质电商的时代提前开启。以一二线城市为代表的中产阶层的崛起和国民消费水平的提升,表明国人的消费需求正适应从“满足日常需求”到“提升生活品质”的转变,对商品的个性、品质、文化内涵等属性的考量开始增加。在判断性价比的时候,人们会更更多地关注代表某种价值观或精神主张的品牌价值,而不仅仅是依靠价格做出判断。中国贸促会研究院国际贸易研究部主任赵萍曾表示,在本轮消费升级中,炫耀型消费淡出,品质消费将呈现爆发式增长,品牌认知走过符号阶段,真正的品牌消费开始崛起。在未来的发展中,品位消费潜力巨大,品格消费方兴未艾,人们将在未来的消费中更多地关注对个性与个人素养等品格的体现。

网易严选的创始团队成员发现了大牌商品高售价低成本背后的秘密,带领项目组跑遍了中国,顺着产业链,一家一家地找到了大品牌的代工厂——广州的德国厨具制造商、江苏的日本家纺制造商、浙江的日本保温杯制造商……这些工厂的生产长期为一线品牌代工,在原材料、设备、工艺、管理上,都已具备了国际一流水准。无独有偶,这些工厂过去依靠大品牌的批量订单就可以高枕无忧的日子其实也早已面临危机——一方面,由于中国的人力成本大幅上

升,一些国际品牌已经将订单逐渐转移到柬埔寨、越南等地;另一方面,一些有实力的工厂已经不甘心仅仅充当默默无闻的幕后工厂,他们需要树立自己的品牌,另谋出路。就这样,这些工厂与严选组久旱逢甘霖一般一拍即合。确定供应商后,严选采用了“纵向价格系统”的策略,所有商品售价遵循“成本价+增值税+邮费”规则,通过 M2C(Factory to Customer)的“短路经济”,连接消费者和工厂。这样的好处是可以根据成本定价,消除品牌溢价,挤掉大量的广告公关成本,以及传统销售模式因各级经销商、商场专柜及产生的费用;同时,又可以经由一线大牌制作商供货,与大品牌采用同等的材料、做工,保证商品的高品质。严选的目标是让消费者们能以白菜价,享受大品牌商品带来的品质感。

2015年11月,网易严选测试版推出,主张“以严谨的态度,为中国消费者甄选天下优品”。虽然平台上商品品类还较少,画风极简但各有特色,一向慢热的网易走起了精挑细选慢时尚的电商路线。为了赢取用户的信任,严选团队严格把控选品、原料采购、生产、销售、物流、售后等各个环节,甚至还深入原料核心实地探访,优中选优,确保品质。所有供应商都要符合中国CCC认证、英国UL认证、欧洲CE认证等,所有商品至少通过SGS、BV、ITS等全球TOP第三方质检机构检验。此外,网易严选还成立了“甄选家”团队,由各行业专家、生活达人、严选用户组成,全程跟进选品、生产、质检和上架,进而帮助严选不断完善产品和用户体验。

上线之初的网易严选没有选择入驻天猫、京东等电商平台,而是利用网易的品牌背书和网易邮箱庞大的用户群体,吸引门户网站和邮箱等大量自有流量。2016年1月4日,网易严选在微博上发出了自己的第一条微博广告,重点推荐了“与大牌同制造商”的这一产品特色。平台产品主要以居家、厨房等产品为主,由一线品牌制造商直供,以剔除品牌溢价。“采用同样的材质,来自同样的制造商。好的生活,没那么贵。”这是网易严选这组广告中的广告语,并配图与各大知名家居品牌对比。原本想打造“同品不同价”的概念,然而这样赤裸裸的比较,引来了山寨、抄袭的质疑,甚至涉及到侵权问题,搬起石头砸了自己的脚。

除了对于“山寨”的质疑,有些网友还指出“网易严选”的广告可能涉嫌违反《广告法》,因为《广告法》第69条规定,在广告中未经同意使用他人名义或者形象的,是侵权行为,应承担民事责任。而在网易的广告中,就出现了无印良品、象印、双立人等品牌,更有一些专业的网友对于“网易严选”宣称自己的产品来自于国际大牌的“同一制造商”表示严重怀疑,理由是通常来说国际大品牌作为甲方,都会要求工厂签订非常严格的保密协议,比如不得将自己的产品原材料和设计泄露给他人。

面对这些“突如其来”又“汹涌澎湃”的质疑,网易严选为自己“粗暴的广告表达方式”进行诚恳道歉,表达了知错就改的态度,并解释道:严选是一个ODM模式的电商,ODM的直译是

“原始设计制造商”，指制造商设计出其产品后，可能会被一些品牌方选中，要求配上各自的品牌名称或者稍做改良来生产。简单来说，若无特殊协议，在 ODM 模式中，产品的外观、面料、尺寸等权益归属方是制造商而非品牌方。几天后，网易严选修改了自己的广告图片并再次发布了一个声明：《初衷、反思和未来》，表示严选从创立之初，就设立了两个目标：一是一切从用户出发，二是做最好的 ODM 电商。并且提到说“中国制造在很多领域已经领先全球”，很多国际大牌都采用 ODM 模式采购中国制造。

在网易严选的两次声明中，ODM 无疑都是最抢眼的字眼。事实上，围绕网易严选产生的是非争议，根源也在于对 ODM 一词的理解上。而随着网易严选发布的声明，“ODM 模式”也从制造业领域进入到消费者的认知。ODM 即原始设计制造商模式，是指由制造商设计出某产品后，被品牌方选中，配上品牌名称或稍作改良进行批量生产。若无特殊协议，在 ODM 模式中产品的外观、面料、设计甚至细微功能的专利技术等权益归属于制造商，制造商可将其方案和产品一并售于多个品牌方，品牌方出于成本考虑一般不会选择买断这些权益。ODM 生产商位于价值链“微笑曲线”的两端之一，占据较高产品附加值。与 OEM 相比，ODM 产商一般在规模、研发、议价能力等方面具备显著优势。

随后，网易 CEO 丁磊也多次为网易严选站台，对外诠释网易严选的本质是一个创新商业模式的电商产品，与传统商业模式的产品研发到制造再到商超、电商渠道营销的整体流程相比，网易严选通过去掉高昂品牌溢价、挤掉广告公关成本、剔除中间环、摒弃传统销售模式，使价格回归理性，从而为用户提供物超所值的品质生活产品。严选的采购人员甚至深入各个原材料的核心产区，从原料选择到产品设计、打样都与制造商保持密切沟通，以从根本上保证产品质量。

解释至此，网易严选已被大部分用户买账，微博热门评论也从骂声转变成“支持高性价比国货”、“网易严选诚意满满”、“网易出品，必属精品”。从网易严选的第一条广告引发的各界争议，到支持 ODM 模式下的“新国货”，满城风雨之后却也让人在流量与话题中重新认识了网易严选。ODM 的概念也被推上了电商舞台，这让网易严选不但回避了法务上的争议，还一定程度上在“中国制造”上找到了道德立足点。

(案例信息根据网络资料整理改编而成，仅作考试用途。)

13. 2016 年的国内零售电商环境发生了哪些变化？(6 分)
14. 这些变化给网易严选带来了什么样的机遇与挑战？(8 分)
15. 结合案例材料，分析网易严选的商业模式。(9 分)
16. 指出网易严选的商业模式与淘宝、天猫、京东等传统电商平台的区别。(8 分)
17. 网易严选为什么要采取“ODM”模式与工厂合作？请结合市场竞争结构对此进行分析。(9 分)

四、选答题:本大题共 4 小题,任选 2 小题回答,多选者只按选答的前 2 小题计分。每小题 20 分,共 40 分。

18. 2018 年 8 月 24 日,温州乐清发生滴滴顺风车司机强奸杀人案件,现嫌疑人已被警方控制。随后,浙江省道路运输管理局要求滴滴平台立即整改,整改期间暂停其在浙江区域的顺风车业务。8 月 26 日,滴滴就乐清顺风车乘客遇害一事发表声明,决定自 8 月 27 日零时起,在全国范围内下线顺风车业务,内部重新评估业务模式及产品逻辑,并免去黄洁莉的顺风车事业部总经理职务,免去黄金红的客服副总裁职务。8 月 26 日下午,交通运输部联合公安部以及北京市、天津市交通运输、公安部门,对滴滴公司开展联合约谈。2018 年 8 月,南京市政府率市交通运输、公安、物价、工商等职能部门对滴滴、美团两家网约车平台公司进行了约谈。

(1)简述 SWOT 分析法的基本原理。(6 分)

(2)结合上述材料,对滴滴公司面临的外部机遇和威胁进行分析。(6 分)

(3)对滴滴公司的优势和劣势进行分析。(8 分)

19. 随着移动互联网的发展,第三方支付走进了大众的视野。依托电商起家的支付宝一度一枝独秀,独占国内第三方支付市场高达 80% 的份额,2014 年后,微信支付依托微信红包迅速打开了局面,通过固有的平台属性和客户粘性,微信支付弯道超车,在线下支付领域反超支付宝,经过几年的发展,微信支付已成功占领国内第三方支付市场半壁江山,与支付宝共同形成“双寡头”局面,而随着国内市场格局早已落定,移动支付下半场的焦点开始转移至海外市场。

(1)支付宝和微信支付较之传统的支付方式存在哪些显著优势?(10 分)

(2)简述一般竞争战略的种类,并结合上述材料,讨论微信支付的竞争战略。(10 分)

20. 近年来,伊利通过“用全球的优质资源更好的服务中国消费者”的经营理念,不断夯实国内基石,还通过成功实施“全球织网”战略,在新西兰、美国、意大利实施了战略投资和战略合作,使业绩稳健增长,持续领跑中国乳业。伊利集团拥有世界一流的质量标准体系和管理制度,在自身产品品质锻造和管理标准中不断地创新优化,其检测项目成为行业品质管理的标杆。伊利致力于实现经营的“绿色”全链条,严格制定和不断完善企业的绿色规则,引导整个产业链条上的产业合作伙伴,力求在乳业链条上、中、下游构建起一条生态循环链。在十几年的发展,伊利一直践行着企业公民的责任,为社会公益事业累计投入资金近 8 亿元。伊利率全国企业之先为防治非典捐款、为东南亚海啸地震灾区捐款、为天津爆炸事件消防官兵捐赠装备、为困难职工捐赠衣物、为福利院儿童赠送牛奶、为贫困中小学生捐赠助学金、开办“伊利宏志班”、为贫困农牧民捐赠生产物资、为养牛户免费提供科技培训、卫生防疫等等,捐资助学、扶贫赈灾、帮扶社会弱势群体,赞助社会公益、文化事业。

(1)分别解释直接利益相关者和间接利益相关者,并指出伊利的直接利益相关者和间接利益相关者分别有哪些。(10 分)

(2)结合案例材料,指出你对伊利经营伦理道德的理解。(10 分)

21. 网易公司(NASDAQ:NTES)是中国的互联网公司,利用互联网技术,加强人与人之间信息的交流和共享,实现“网聚人的力量”。在开发互联网应用、服务及其它技术方面,网易推出了包括中文全文检索、全中文大容量免费邮件系统、无限容量免费网络相册、免费电子贺卡站、网上虚拟社区、网上拍卖平台、24小时客户服务中心在内的业内领先产品或服务,还通过自主研发推出了国产网络游戏。

网易还推出了网上商城-网易商城,第三方支付平台-网易宝,优惠券服务-网易优惠券,网上导购平台-惠惠网。网易商城为用户提供以下服务:话费充值、游戏直充、电影票、保险(网易保险)、保健品(网易保健品)、团购(网易团长)、彩票(网易彩票)、网上冲印(网易印象派)等服务。网易网站也提供一系列的免费和收费社区服务。其中包括:校友录(已关闭)、聊天室(已关闭)、分类广告、社区(已关闭)、论坛、电子贺卡、交友、网易 istyle(爱搭配)、网易花田、网易同城约会。

(1)请指出网易公司从事了哪些相关多元化和不相关多元化业务。(10分)

(2)简述企业多元化的进入途径,结合案例分析网易公司多元化业务的进入途径。(10分)