

浙江省 2020 年 8 月高等教育自学考试

战略管理与伦理试题

课程代码:11745

请考生按规定用笔将所有试题的答案涂、写在答题纸上。

选择题部分

注意事项:

1. 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。
2. 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 9 小题,每小题 1 分,共 9 分)

在每小题列出的四个备选项中只有一个是符合题目要求的,请将其选出并将“答题纸”的相应代码涂黑。错涂、多涂或未涂均无分。

1. 美国电话电报公司对外宣称,本公司“提供信息沟通的工具和服务而不是生产电话。”这一表述属于
A. 企业目标 B. 企业愿景 C. 企业使命 D. 企业价值观
2. 下列哪种战略不属于波特提出的一般竞争战略?
A. 差异化战略 B. 多元化战略 C. 低成本战略 D. 重点集中战略
3. 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,属于哪种战略?
A. 前向一体化 B. 向后一体化 C. 横向一体化 D. 混合一体化
4. 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

20 多年来,海航集团由一业到多业,不断向外迅速扩张,总收入从 1993 年开航时的 1.17 亿元增长至 2012 年的 1277 亿元,年均增长 45%,3 倍于同期中国 GDP 增速,5 倍于同期世界 500 强的平均增速;资产规模从 12.4 亿元增长至 3600 亿元,年均增速 35%;海航逐步接近世界 500 强门槛,从 2000 年收入规模不足世界第 500 强企业的 4%,发展到 2012 年收入规模达到世界企业第 500 强的 93%,实现了质的飞跃。经过调整,海航集团 2012 年 8 月形成五大业务板块:海航航空、海航实业、海航资本、海航旅游和海航物流。在其多元化收入结构中,来自核心产业的航空运输占比最大,达到约 48%,此外,由于开展相关的多产业发展,其绩效收入逐年增长。海航视其他四大产业均是航空产业链条上下游的延伸,试图从产品出发,构建产业链,进而上升为价值链,打造“产品—产业—价值”的模式,目的是打造吃住行游购娱一站式综合服务。

海航的“一主两翼”发展战略是:继续发展主业航空运输产业,拓展产业链,挖掘细分市场;同时发展与主业相关的酒店旅游和金融业务,与航空主业互动,通过两翼“反哺”主业发展。由此,海航初步确定了其相关多元化的发展方向。2000 年元旦,海航通过内部战略性重组,组建了海航集团,开始向机场、旅游、酒店、商业、物流、航空租赁等相关行业拓展。2003 年 9 月 28 日,海航宣布了实施转型发展的决定,确定了要构建现代服务业综合运营商、打造世界级企业和世界级品牌的战略目标,海航的多元化发展全面展开。

进入 21 世纪以来,国内外航空运输业的经营环境发生着根本性的变化。2001 年至 2006 年,全球航空业经历了一段非常黑暗的时期。根据国际航空运输协会的统计,全球航空业自 2001 年 911 事件起就开始了每年的巨额亏损。经济全球化及简化管理的航空运输政策加剧了航空公司之间的竞争,导致航空运输业成为微利行业。根据美国运输协会调查,美国航空运输业的年利润大约只占总收入的 1%—2%。世界航空运输业的平均利润率只有 1.6% 左右,世界前 100 家最大航空公司的平均利润率也只有 5% 左右。此外,经济全球化使得航空运输市场一体化的进程加快,合并和联盟是当今世界航空运输业发展的一大潮流。航空运输业的利益也在联盟和合并的大潮中按照各航空公司的实力对比进行分配或重新分配,航空公司规模成为竞争力的重要体现。

航空业的规模化经营具备一定的竞争优势。规模较大的航空公司在飞机采购、租赁、保险及销售代理等方面均具有较强的市场议价能力,选择同一机型或同系机型时在航材采购及储备、飞机维修等方面具有协同效应。并且,随着规模的扩大,航空公司可以争取到更多的航线及航班资源,从而在飞机调度及收益管理等方面更具灵活性,进而转化为成本优势。同时,规模较大的航空公司在优化航线网络、增强市场影响力及提高市场占有率等方面更容易形成竞争优势。

在 2008 年金融危机后,海航集团迅速扩张,除了此前顺势涉及的机场、地产和酒店业务外,又先后成立大新华物流、大新华航空、海航资本、海航商业、海航置业、海航基础、海航旅业

等产业集团,以及北方总部等区域集团,确立了八大业务板块(机场服务、航空运输、房地产、酒店服务、旅游服务、金融服务、物流、商业销售及其他)。掌门人陈峰给予各板块充分的自主性。一方面令其各自找到标杆企业对焦,另一方面则鼓励其收购兼并。2012年8月,八大产业板块被再优化为航空、资本、实业、旅游、物流等五大板块,撤消了华南、华北、东北等众多区域总部,以遏制投资冲动。

基于价值链,海航集团将其核心产业由传统航空运输产业拓展到航空旅游、现代物流和现代金融服务,其成为了海航集团如今的三大支柱产业,通过现代化服务汇集人流。国际化资本运作给海航集团注入新鲜的血液,提供源源不断的资金流。利用信息技术协同其各大产业间的发展,使企业由传统经营转向创新性经营。其总体战略布局思想可以归纳为“三位一体”,其中“三位”是指坚持将核心产业、资本运作和产业协同相结合的理念,“一体”指的是在此基础上形成一种“产融结合、虚实互动”的多元化发展商业模式。将核心产业结合国际化资本运作及构建的战略协同体系,形成具有核心竞争优势的商业模式是海航集团的“秘密武器”。

(案例信息根据网络资料整理改编而成,仅作考试用途。)

12. 多元化战略的定义是什么? 类型有哪些? (8分)
13. 海航集团实施相关多元化战略的动机是什么? (9分)
14. 结合案例材料,你认为企业进行相关多元化的内部条件有哪些? (6分)
15. 结合案例材料,分析相关多元化创造价值的主要方法/形式。(9分)
16. 结合案例材料,阐述企业核心竞争力的定义,并分析海航的核心竞争力。(9分)

选答题(本部分包括第四、五、六、七大题,每题 20 分。任选两题回答,不得多选,多选者只按选答的前两题计分,共 40 分。)

四、本题包括第 17、18 小题,共 20 分。

SONY 公司提出“数码梦想”的口号,为 SONY 公司制定了未来新产品的发展方向。在公司的愿景中,SONY 公司指出,“数码梦想代表了我们的企业的一个不变的信念:为实现那些被数字技术的魅力深深吸引的人们的梦想而不断创造出独特的、可以带来全新生活享受的新产品。‘Do you dream in Sony?’意味着享受 SONY 产品的人们,会通过 SONY 实现自己美好的梦想。”“我们的使命,就是为包括我们的股东、顾客、员工乃至商业伙伴在内的所有人提供创造和实现他们美好梦想的机会。SONY 将继续勇敢地面对未来的挑战,并将永远保持自己求新、创异的企业特色。”

17. 阐述公司愿景的概念、构成要素及其作用。(10分)
18. 结合案例材料,指出企业使命与愿景的区别,以及如何界定企业使命。(10分)

五、本题包括第 19-21 小题,共 20 分。

百度无人驾驶车项目于 2013 年起步,由百度研究院主导研发,其技术核心是“百度汽车大脑”,包括高精度地图、定位、感知、智能决策与控制四大模块。百度将现有的大数据、地图、人工智能和百度大脑等一系列技术应用到无人驾驶车中。为了增加百度地图的准确性,百度还收购了芬兰的一家技术公司,来增强其大数据方面的表现。此外,百度大脑基于计算机和人工智能,模拟人脑思维的模式,拥有 200 亿个参数,通过模拟人脑的无数神经元的工作原理进行再造:存储及“思考”。

2015 年 12 月,百度公司宣布,百度无人驾驶车国内首次实现城市、环路及高速道路混合路况下的全自动驾驶。2016 年,百度无人车获得美国加州政府颁发的全球第 15 张无人车上路测试牌照。2017 年 4 月 17 日,百度宣布与博世正式签署基于高精地图的自动驾驶战略合作,开发更加精准实时的自动驾驶定位系统,展示了博世与百度的合作成果——高速公路辅助功能增强版演示车。2018 年 2 月 15 日,百度 Apollo 无人车亮相央视春晚,在港珠澳大桥开跑,并在无人驾驶模式下完成“8”字交叉跑的高难度动作。

19. 企业的宏观环境分析包括哪些方面?为什么要进行宏观环境分析?(5 分)

20. 结合现实,对百度推出无人驾驶汽车的宏观环境进行 PEST 分析。(8 分)

21. 简述行业环境分析的重要工具——五种力量模型。(7 分)

六、本题包括第 22-24 小题,共 20 分。

在众多互联网富豪中,多年来刘强东对于家乡的反哺力度可谓无出其右,而且是一“发”不可收拾,既发“鱼”,也发“渔”。2017 年 2 月 28 日,京东集团 CEO 刘强东携夫人章泽天再度回到老家江苏省宿迁市,两人宣布,将向宿迁市捐赠逾 1 亿元,用于当地的教育、文化、养老及扶弱帮贫等公益事业,具体包括一所全国最好的幼儿园、一所全国最好的养老院以及市民广场等。除了“鱼”之外,作为宿迁人民的“媳妇”,章泽天还将自己的母校、全国知名学校——南京外国语学校引入到宿迁,建立南京外国语学校仙林分校宿迁学校,学校将于明年 9 月开始招生,首期将包含幼儿园、小学和初中,后续还将设立高中部。

22. 企业创造利润的最终目的是什么?(5 分)

23. 为什么像刘强东这样的企业家热衷于慈善事业?企业家与企业主有什么区别?(10 分)

24. 伦理导向下企业战略目标的特征是什么?(5 分)

七、本题包括第 25、26 小题,共 20 分。

2016 年对中国婴幼儿乳业而言,是不寻常的一年。经济大环境不景气、上游养殖产能过剩、跨境电商冲击,业绩下滑甚至亏损成为行业内普遍现象。尽管市场环境整体低迷,仍有不少民族乳企逆势增长,成为乳业“寒冬”中的一股“暖流”。根据 2016 年行业盘点数据,前十名

国产品牌企业的行业集中度已超过 6 成。其中,飞鹤 2016 年实现 8% 的增长,下半年同期增长超过 30%。目前,飞鹤的销售额与美素、雅培几乎持平,跃居本土品牌销量第一。飞鹤能够跻身本土奶粉市场前列,首先在于产品质量的过硬实力。自 2001 年起,飞鹤便极具前瞻性地实现了全产业链生产模式,从源头牧草种植、规模化奶牛饲养到生产加工、物流仓储、渠道管控乃至售后服务各环节,全程可控可追溯。得益于农场、牧场、工厂的合理布局,飞鹤实现了从牧场挤下来的鲜奶最快 2 个小时便可加工成粉,最大限度保障了奶粉的新鲜营养。

25. 什么是价值链分析法? 其作用是什么? (10 分)

26. 结合价值链分析,分析飞鹤公司的资源及其核心竞争力。(10 分)



自考 365
www.zikao365.com