

浙江省 2020 年 10 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. 美国艾维斯汽车租赁公司提出“我们希望成为汽车租赁业中发展最快、利润最多的公司”,这个口号表明了该公司的
A. 经营战略 B. 经营哲学 C. 社会责任 D. 企业愿景
2. 企业战略规定企业的总体行动,追求企业的总体效果,它反映了经营战略的哪项特征
A. 全局性 B. 长远性 C. 纲领性 D. 抗争性
3. 迈索尼公司能够设计、制造和销售微型电子技术产品,这个例子反映了企业的什么能力
A. 核心 B. 稀缺 C. 可模仿 D. 不可替代
4. 与处于相同行业、生产同类产品或工艺相近的企业实现联合,实现扩大规模、降低产品成本、巩固市场地位的发展战略,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. “戴尔直销”模式实现了“规模经济性”与“满足顾客个性化需求”的良好结合,这种目标市场选择模式是指
A. 产品专业化 B. 大规模定制 C. 全面进入 D. 市场专业化
6. 针对可能发生的特定变化,及时对企业战略实施影响的原则是
A. 常变原则 B. 随变原则 C. 权变原则 D. 互变原则

7. SWOT 分析法是

- A. 宏观环境分析技术
- B. 微观环境分析技术
- C. 内外部环境分析技术
- D. 内部因素分析技术

8. 按企业内部的各项职能如市场营销、生产、财务、研究与开发、人力资源管理等等来构造的组织结构,这是

- A. 直线制组织结构
- B. 职能型组织结构
- C. 事业部制组织结构
- D. 矩阵制组织结构

9. 受到组织决策和行为的影响者被统称为

- A. 股东
- B. 消费者
- C. 利益相关者
- D. 竞争对手

10. 对企业来说,下列哪种环境对企业的影响最大?

- A. 简单-稳定
- B. 简单-动态
- C. 复杂-稳定
- D. 复杂-动态

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. 为什么企业研究和了解外部环境很重要?(5 分)
- 12. 企业进行多元化经营的内部原因有哪些?(5 分)

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。

爱奇艺,中国网络视频行业的改变者和领跑者,自成立伊始,爱奇艺坚持“悦享品质”的公司理念,以“用户体验”为生命,营造健康、可持续的发展之路。龚宇创立爱奇艺之前,不断的就有投资人找到他要做视频,但是,当时的环境和时机都不成熟。2004 年至 2009 年获得风投的国内视频网站已经超过了 35 家,并且总金额高达 10 亿美元。但是,版权纠纷、成本过高还有缺乏盈利模式,让多数网站都处于生死边缘。同期,龚宇也在进行着判断,无线互联网、电子商务和新媒体是他认为的最有前景的领域。随后,百度和普罗维登斯基金向他递来橄榄枝,而彼时,他恰好也觉得做视频的时机成熟了。2010 年 4 月 22 日由全球最大的中文搜索引擎——百度创立的“奇艺”视频正式上线,创始人龚宇博士担任 CEO。2011 年 11 月 26 日品牌升级,“奇艺”正式更名为“爱奇艺”,并推出全新标志。

奇异内容:版权+自制

爱奇艺并非被动地等待好的内容出现,而是选择主动出击,在差异化中求发展。因为龚宇知道,目前企业是无法实现低成本价格优势,所以并不能把成本战略作为爱奇艺的战略目标,视频网站只有选择差异化战略作为主导战略,以形成核心竞争力。从爱奇艺实施竞争战略的条件可以看出,视频网站的同质性越来越严重,致使企业的地位岌岌可危,这时视频网站就必须寻求差异化,以突破困境。从2014年第四季度开始,爱奇艺将系统性大规模的投资自制内容,而且是高质量的。《奇葩说》、《我去上学啦》、《中国有嘻哈》等一系列自制综艺更是让爱奇艺在行业中遥遥领先。

这也培养了网民对爱奇艺的忠诚度,让爱奇艺拥有稳定的用户和流量,进而获得盈利。2016年爱奇艺有20+版权剧和30+自制剧,内容仍然是爱奇艺会员的重要发力点。2017年,爱奇艺继续以“版权+自制”的内容战略,协同各方优质合作伙伴,为行业内外、产业链上下游提供开放共融的发展平台,提高平台的吸引力。

奇异广告:坚持技术创新

2010年爱奇艺创立之初就推出专利技术“视链”。这使得用户在观影时,若想要了解画面中某人或某物信息,滑动鼠标至画面相应处,则立即闪现提示,出现有关信息介绍。滑动鼠标离开人物头像,则对应的提示会自动隐蔽。2012年爱奇艺依靠百度强大的搜索功能,实现了搜索与视频的广告的无缝连接。视链广告技术对于爱奇艺来说具有创新意义,尤其在网络广告传播上具有里程碑式的意义。它给广告主提供了更多创意可能,既能够深化品牌影响力,又可以获得更丰富的品牌联想,进而赢得广泛的认同以及提升品牌价值,使视频网站与广告主以及用户都达到双赢的良好效果。

2017年以来,随着IP热的不断升级,爱奇艺仍以大数据为基础为广告主与IP内容的营销释放提供合作契机。从广告品效的角度出发,爱奇艺悦享营销的“IP软植入”将商业植入前置到优质内容制作期,让商业合作更自然有趣,提升用户好感度,同时完美搭配提升商业价值的“IN广告”产品,通过场景广告、原生广告、精准广告等多形式,帮助品牌实现软硬兼施、品效平衡的投放目标。

奇异理念:轻奢新主义

2015年6月,爱奇艺率先发布VIP会员品牌及“轻奢新主义”品牌口号浮出水面,试图通过视频所代表的一种消费态度与实际生活的联结,在生活态度和生活品质方面表达爱奇艺的品牌主张和态度。“每一个消费者都应该能够用比较便宜合理的价格享受到有些奢侈的享受,这就是一种轻奢。”在提升观看质感方面,爱奇艺不遗余力。VIP的视频内容格式从1080P到4K,建成中国最大的杜比内容片库,智能推荐系统读懂用户,丰富的会员专属活动,则向“轻

奢”更进了一步。爱奇艺能够细分受众的年龄层次及需求层次,知道观众想看的是什么,对什么感兴趣,移动端基于 LBS 更能获得精准的定位数据,了解了用户之后你既知道他们感兴趣的视频类型,推荐他们感兴趣的视频等,带给客户不一样的体验。

爱奇艺首先定位的受众是年轻人,所以整个界面非常年轻化,以富有生命力的绿为主,清新干净。爱奇艺的这个定位非常准确,年轻人接受新鲜事物的速度比较快,接受能力也比较高。轻奢新主义这一代表青春活力和积极生活态度的理念随之诞生,这一理念也在爱奇艺的各个方面持续发酵。在多元的社会交往中,轻奢早已超越了狭义的奢侈品,这种“把时间浪费在美好的事物上”的价值观,也成为了新时代人群爱生活、爱自己的生活态度。

奇异平台:社交+服务

爱奇艺泡泡社区于 2015 年 11 月正式上线,并面向所有用户全面开放,仅仅半年时间,泡泡已吸引超过 5 亿粉丝加入。以明星、热门电影、热门电视剧、综艺节目、各种兴趣类为圈子,用户可以通过各个泡泡圈子了解明星、节目等消息,也可以在圈子中发布关于明星、节目等最新动态,还可以通过群聊和其他粉丝一起聊天。同时,泡泡不定期推出各种各样的明星活动,粉丝可以在泡泡圈内与明星在线互动聊天,收到的评论、赞、投票通知、官方信息和中奖通知全在这里,还有志同道合小伙伴的私聊群聊,还有机会参加明星见面会,首映礼等线下活动,获取海量明星周边礼品等。

龚宇表示:“随着用户在视频网站停留时间的增加,使用粘性的不断提升,用户已经不再满足于单纯的视频观看及泛娱乐体验。爱奇艺泡泡社交平台将整合用户需求,推进明星、内容与用户互动模式的创新,更好的满足人们对于泛娱乐电商、直播、文学等垂直 IP 应用的使用需要,为用户打造一站式的全新互联网娱乐体验。”

爱奇艺 7.0 版本在应用内添加了电影票、奇秀、商城和活动的入口,意味着爱奇艺的定位不再仅是一个视频内容观看的网站,更增加了视频相关的一系列新的服务,使得爱奇艺成为一家综合视频门户。通过视频内容吸引流量,并进一步将流量转化到视频相关的其他服务当中,是凭借爱奇艺的流量做变现。这也代表视频网站终于走上移动入口这条路。

(案例信息根据网络资料整理改编而成,仅作考试用途。)

13. 什么是一般竞争战略?波特的一般竞争战略是以什么方式划分的?(5分)

14. 结合案例材料,指出新兴行业的特点。(6分)

15. 结合案例材料,分析爱奇艺的差异化战略。(12分)

16. 差异化战略的风险是什么?(8分)

17. 高速发展的行业有哪些特征?结合网络视频行业的特征,评价爱奇艺采用的竞争战略。

(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 18-20 小题,共 20 分。

1937 年,凭借光学技术起家、并以制造世界一流相机作为目标的佳能公司成立。自创业以来,佳能公司始终秉承“共生”的企业理念,以创造世界一流产品为奋斗目标,向多元化和全球化发展。佳能不断研发新技术,并在 20 世纪 70 年代初研制出日本第一台普通纸复印机。80 年代,佳能首次开发成功气泡喷墨打印技术,并且将其产品推向全世界。对技术研发的重视和投入,使佳能能够数十年不断发展壮大,并且成为同行业的领导者。佳能在美国专利商标局公布的 2012 年在美国专利注册数量排名中名列第三。目前,佳能的事业以光学技术为核心,涵盖了影像系统产品、办公产品以及产业设备等广泛领域。位于东京的集团总部与美洲、欧洲、亚洲和大洋洲的各区域总部紧密联系,构筑了全球化与本土化有机结合的经营体制。

18. 请列举出佳能公司拥有的有形资源和无形资源。(8 分)

19. 企业的资源与能力之间存在什么关系?(6 分)

20. 结合上述材料,指出佳能公司的核心能力和竞争优势。(6 分)

五、本题包括第 21-23 小题,共 20 分。

2017 年 9 月,大众汽车(中国)销售有限公司、一汽-大众汽车有限公司、上汽大众汽车有限公司向国家质检总局备案了召回计划,决定自 2018 年 3 月 12 日起,分批陆续召回多款存在安全隐患的汽车,共计 4860029 辆。本次召回范围内部分车辆的驾驶席或副驾驶席正面安全气囊装配了高田公司生产的未带干燥剂的硝酸铵气体发生器。在安全气囊展开时,气体发生器可能发生异常破损,导致碎片飞出,伤及车内人员,存在安全隐患。本次召回活动是在国家质检总局启动缺陷调查情况下开展的。

21. 简述企业战略决策中伦理分析法的基本步骤。(8 分)

22. 简述企业战略管理中的非伦理行为的表现形式。(6 分)

23. 分析案例材料中的企业涉及了哪些非伦理行为。(6 分)

六、本题包括第 24-26 小题,共 20 分。

浙江万向集团从 1986 年获得自营进出口权开始,到 2009 年 3 月成功收购了美国 DS 汽车转向车轴业务为止,经历了国际化的成长历程。1980 年代,由于企业实力限制,不了解国际市场,万向首先选择最简单易行、风险也最小的间接出口模式。随着国际化经验不断增加和企业技术水平的提高,且产品在国外也有一定的市场后,万向派出人员在海外设立销售分支机构,直接开展国际营销。随着对国际市场的了解、企业实力的增强,万向正式确立了国际化并购战略目标,先后在海外控股 20 多个子公司,正式实施并购战略。目前,万向在美国、欧洲和南美

都已经设立了业务部,在接连并购多家国外老牌企业后,万向的国际化成长已经大大超出了产品出口阶段,具备了比较成熟的海外生产基地和配套机构。

24. 企业进行国际化经营的动机有哪些? (10 分)

25. 描述万向集团的成长路径。(5 分)

26. 企业进行国际化扩张的潜在风险有哪些? (5 分)

七、本题包括第 27-29 小题,共 20 分。

一觉醒来,移动互联时代到了。扑面而来的,全是社交媒体、数字化生存、云计算、可穿戴设备、虚拟现实……CNNIC《第 37 次中国互联网络发展状况统计报告》(2016 年 1 月)、国际电信联盟 (ITU) 及世界卫生组织发布的数据显示,全球网民已突破 32 亿,智能手机用户超过 20 亿;中国网民多达 6.88 亿,手机网民已近 6.2 亿。移动互联正在颠覆生活的每一个细节。即时沟通已成新常态,微信覆盖了 90% 以上的智能手机,月活跃用户 5.49 亿,用户覆盖 200 多个国家、20 多种语言。购物方式发生了巨大变化,2016 年 3 月 21 日 14 时 58 分 37 秒,阿里巴巴集团 2016 财年电商交易额 (GMV) 突破 3 万亿元人民币,相当于全国第二大省市自治区 (仅次于广东省)。出行、理财、阅读等生活方式也正在巨变,移动网民每天点亮屏幕多达 112 次,46.8% 的用户每天使用移动终端超过 3 个小时。

27. 简述组织环境的构成。(8 分)

28. 组织内部环境和外部环境之间存在怎样的关系? (6 分)

29. 结合上述材料,分析移动互联时代企业面临的威胁。(6 分)