

期末测验习题

目录

案例分析与问题提示	A3/1
期末测验习题 1	A3/3
期末测验习题 2	A3/7

本部分包含两份期末测验习题，从中可以看出赫瑞-瓦特大学 MBA 期末学位考试的题型与难度。考试时间为 3 个小时。在这 3 个小时内，学生可根据自己的需要分配各部分的答题时间。所有问题均须回答。

附录 4 给出了每个问题的解题思路，学生可据此对自己的解答进行评估。本期末测验习题有两个目的：测试对该课程的掌握程度，以及说明通过该大学最终学位考试需要达到什么水平。

案例分析与问题提示

以下测验包括了商业领域中一般会遇到的三类战略问题。

- 1 某公司内部和环境的详细信息，以及当前该公司的想法。
- 2 某公司的发展史，其中并未涉及该公司的详细信息，而是大篇幅介绍变化的竞争环境。
- 3 你会被问及有关战略思想的问题。

在现实生活中总会反复地遇到这些问题。以下是针对这三类问题的示例。

某公司正在就新 CEO 的任命问题进行战略回顾，以尝试找出导致公司陷于当前境况的原因，并确定下一步的工作。管理层成员们就导致当前形势的原因及如何解决已知问题表达了各自不同的观点。

某公司未能利用以前的竞争优势，失去了业界领袖应有的市场份额，不再有高额利润。

CEO 就如何将风险纳入战略决策的问题征求意见。

尽管没有什么固定且快速的规则来解决每一类问题，但下面这些一般性的提示可供参考。

数字案例

数据通常是指一至两年的会计信息、有关内部运营的数据以及与销售市场规模等有关的市場信息。现实生活中会有更多的数据，不过其中的道理是相同的。在解

决提出的具体问题之前，有必要确定数据传达给我们什么信息。这就引出了最基本的问题：我应该从何处开始？答案是：随你选择！有两种方法。

- 1 从公司内部着手，或者跟着自己的感觉走。例如，如果公司盈利，就可以从评估开始，因为这既可以显示公司全面的效率水平，又可以指出对未来行动的潜在约束。考虑扣除管理费用前后的营业盈余及现金流量，查看公司资本与产出的比率（如投资回报率和资本负债率）。然后查看单个产品并开始考虑应用一些模型。如，这些产品位于波士顿矩阵中什么位置，它们是否相关以及其产品生命周期的前景。然后考虑有关外部事件（如新的竞争者）的信息。这可能是应用五种竞争力量模型或确认市场结构的机会，你当然还可以考虑草拟情况简介并构建 SWOT 框架。你将因此了解到有关产品成本和收入的基础信息。然后你就能回答任何问题了。
- 2 使用过程模型。从询问公司的业务范围、市场定位及决策方法开始。然后分析环境、行业及内部运营（这是第一种方法的起点）。这会促使你考虑过去的决策及将来的选择。一些分析将会涉及评价战略如何实施，最终还会出现一些有关公司过去是如何应变的某些信息。这种思维过程将产生与第一种方法相类似的分析结果。不过这种方法结构更加紧密，你可以把扩展的过程模型作为观点的粗略检查表。

案例题

案例一般都会有两至三页的描述，附加一些图表。数字案例中使用的信息并不比现实生活中多，但其原理相同。虽然案例中的一至两个问题可能关注于案例的某些特定方面，但真正的挑战是使用战略模型使所发生的事合理化。又返回基础问题：我应从何处开始？以下介绍诸多方法中的两种。

- 1 忽略问题并询问真实情况。这可以在过程模型中通过下列步骤完成：企业是否拥有明确的目标？它是否了解自己的市场？企业是否做出了合理的选择？企业的运行是否高效以及它是否从过失中吸取了教训？一旦对过程模型提出的问题得出了粗略答案，你就应该对所发生的情况有了足够的了解，因此不仅能回答这些问题，还能通过应用相关模型来充实自己的答案。
- 2 关注提出的问题并确认相关模型以生成答案。问题本身可以促使你应用战略模型，事实上提出问题的原因也是为了帮助考生关注相关问题。

记住，你不能通过简单的重复案例内容来回答问题。例如，对于“做错了什么”的问题，答案可能集中于战略制定者的特征和缺乏明确的目标，以及市场分析的不足。这可以使人领会战略过程，而单纯描述事件则不能。许多考生将分析和叙述混淆了。

论述题

论述题将要求你形成由某个原则议题所引起问题的答案，这些问题不能仅基于简单的信息就能回答。你不能总是进行战略分析：有时你需要议论战略问题并提供清楚的解释。例如，可能某个同事会向你提问：“为将来做规划的意义是什么？”你不能依赖规划的成功来回答这个问题（请别忘记证明假设的难度）。但是你可以向他陈述过程模型的概念及规划方法的成本和收益。重要的是确认问题的实质，然后考虑该如何支持和反驳。

期末测验习题 1

这三部分题均须回答，各部分分值相同。及格分为 50%。

第 1 部分

下列报告和产品信息与一家假想的公司 Stratco plc 有关。

《金融时报》：在萧条中竞争

如今，经济萧条初显端倪，今后两年，电力以及相关行业的市场将受到冲击。然而，对于在生产力与产品多样化方面有长远眼光的公司而言，这并不意味着没有机会。通讯行业不断发生变化的本质，为各类新产品提供了进入市场的契机。当商业周期最终开始出现转机之时，资源与技术已经到位的公司将随时进入利润丰厚的市场。专家对于何时会出现这一转机看法不一，最乐观的看法是 18 个月，最悲观的则为 3 年。

备忘录

发件人：营销主管

致董事会：

有很多小公司进入了我们的连杆与切割机市场。这已影响到我们的一些客源，因为这些新进入市场的公司能够提供更符合客户要求的产品。尽管这对我们现有产品的市场份额造成的冲击似乎不大，但是今后我们要以新产品来抢夺市场份额可能遇到越来越大的困难，或许我们应当重新对研磨机的发展潜力加以审视。

根据表 1 和表 2 所列的有关 Stratco plc 的信息及上述资料，通过执行以下任务来评估该公司的战略前景。

- 1 请给出该公司的概况及其环境，并据此建议采取某一战略举措。要特别注意其中的风险。
- 2 提出你认为有用的其它信息。你将如何获取这一信息？
- 3 从股东的角度对你的建议加以评估。
- 4 如果将研究支出、开发支出与公司营销支出缩减 50%，就可以使当前的营业盈余从 1 409 000 美元增加到 2 454 000 美元。这可能对公司的市值产生哪些长期与短期的影响？

表 1 Stratco plc

年终营业帐户：生产成本与收益 (单位：千美元)			
销货成本	5 055	销售收益	8 954
		毛利润	3 899
年终营业帐户：管理费用与营业盈余 (单位：千美元)			
工厂租金	300		
自有工厂管理费用	100		
研究支出	700		
开发支出	590		
公司营销支出	800		
管理费用总额	2 490		
		营业盈余	1 409
年终现金流量帐户 (单位：千美元)			
		支出	收入
原料采购成本	1 650		
		资产收益	42
工资成本	2 592		
装配线成本	1 120		
产品营销	1 000		
管理费用总额	2 490	销售收益	8 954
总支出	8 852	总收入	8 996
		净现金流量	144
年终资产负债表 (单位：千美元)			
固定资产			
工厂	2 000		
固定资产总额		2 000	
流动资产			
原材料	1 000		
成品	3 624		
现金	3 500		
流动资产总额		8 124	
资产总额			10 124
所有者权益			
借款	0		
债务总额		0	
负债总额			10 124
公司年终市值 (单位：千美元)			
现金	3 500	债务总额	0
流动资产净值	3 500		
营业盈余价值 *	9 545		
公司市值	13 045		
潜在产品价值			
生产模型 **	42 200		
开发模型 **	7 300		

* 营业盈余的资本化价值

** 数据从股东价值分析得到

表 2 年度产品报告

状态: 生产模型	连杆	切割机	连杆	切割机
剩余寿命 (年)	9	5		
需求构成			供给构成	
订单	2 715	4 437	产量	3 095 6 457
质保需求量	79	115	以往库存	1 643 1 453
总需求量	2 794	4 552	总供给量	4 738 7 910
资源生产力			供给分配	
产量/生产线	515	645	质保替换量	79 115
产量/工人	10	18	积压订单销量	0 0
产量/单位原料	0.97	1.96	订单销量	2 715 4 437
工作时间 (%)	100	101	实际市场份额 (%)	12.7 8.4
劳动磨损率 (%)	2.16	3.10	剩余供给 (存货)	1 944 3 359
价格 (美元/单位)	1 778	930		
竞争价格 (美元/单位)	1 778	1 000		
年终帐户				
工资成本 (单位: 千美元)	1 200	1 392		
装配线成本 (单位: 千美元)	420	700		
产品营销成本	300	700		
总成本 (单位: 千美元)	2 749	3 649	销售收益 (单位: 千美元)	4 827 4 127
单位成本 (美元/单位)	888	565	毛利润 (单位: 千美元)	2 345 1 555
销货成本 (单位: 千美元)	2 482	2 572		
劳动经验*				
1 季度	10	20		
4 季度		150		
7 季度	290	65		
9 季度		133		

第 5 年度有关研磨机的报告

状态: 购入技术			
剩余寿命 (年)		10	
估计最大市场规模	50 000	现有市场规模	35 238
竞争价格 (美元/单位)	921	预期质保返厂率 (%)	3
生产成本 (美元/单位)	712		
预期市场份额 (%)	9.3	剩余开发时间 (年)	1
开发费用			
本年度支出 (单位: 千美元)	590		
迄今为止总支出 (单位: 千美元)	1 180		

* 工人生产该产品的季度数。

第 2 部分, 英国卫星广播公司 (British Satellite Broadcasting) 的困境

背景

英国电视系统包括四个地面站: 其中两个地面站需要观众每年交费 (每个拥有电视机的人都必须缴费)。它们是英国广播公司第一、第二频道、IT 商业电台和第四频道。第一本卫星电视许可证于 1986 年 12 月授予英国卫星广播公司 (BSB), 因此

BSB 有许多明显的优势。首先，在这一新的领域中，它是第一家为英国市场提供服务的公司，它唯一的对手星空电视台 (Sky) 直到 1988 年中期才宣布提供卫星电视服务。其次，BSB 有英国一些最富有的媒体公司的支持，而 Sky 归鲁伯特·默多克所有，由其经营，此人是新闻集团 (News Corporation) 的经营者，该公司当时负债已达 80 亿美元，正在苦苦挣扎。第三，BSB 拥有据信是比较高级的 D-MAC 技术，能提供比 Sky 使用的 PAL 系统更为清晰的画面和更好的音质。

但是到 1990 年 11 月，即 BSB 开播后仅 3 个月，两家卫星电视台显然都已无法立足。Sky 每周亏损约为 800 万美元，而 BSB 每周亏损则约为 1600 万美元。BSB 事实上已被 Sky 兼并，由 Sky 全权负责两者合并而成的 BSkyB 公司的管理。这家明显已具备所有成功前提条件的公司出了什么问题呢？

进入市场太慢

尽管 BSB 比 Sky 早 18 个月拿到执照，但 Sky 开播却比 BSB 早 15 个月。这是很关键的，因为两种系统不兼容，第一家给客户安装碟形卫星天线与接收器的公司可能会一直拥有这位客户。安装接收天线或改变系统的费用约为 450 美元。到 1990 年 4 月 BSB 开始播送节目时，Sky 已经安装了 750 000 部接收天线。

产品的特性

BSB 之所以这么晚才开始播送节目，原因在于无法将其高级技术运用于实践，据估计这一障碍使 BSB 延迟了 8 个月才开始播送节目。此外，BSB 高估了 D-MAC 系统的销售力，其出众的效果只有在最新的电视机和录像机上才比较显著。所以没有选择 Sky 的电视观众，最终等来的是某种具有他们无法评定特性的产品。人们开始认为这两种系统之间的差别极小，D-MAC 的优势丧失了。

选错了市场

Sky 电视台占有的市场大部分是 C1/C2 级别的社会经济阶层，它们不是广告商感兴趣的开销较大的中层和上层阶级。BSB 原本可以着眼于 Sky 未曾以“高质量”节目开拓的市场领域，但它选择了在 C1/C2 市场上与 Sky 竞争，而 Sky 在这一市场上已是遥遥领先。尽管不可能知道 BSB 的决策者们是怎么想的，但他们似乎认为其竞争者是 Sky，然而，事实上他们还必须与四家地面站的虽质量参差不齐，但很受欢迎的免费节目竞争。他们的问题是不仅要从 Sky 那里吸引潜在的卫星电视用户，还要首先拥有自己的卫星电视用户。因为 Sky 已经控制了这一市场和电视节目节目的水平，所以 BSB 是在争夺由 Sky 开创的部分市场，而不是依靠其独有的特色来开拓自己的市场。

成本过高

在成本方面 BSB 有诸多劣势。首先，D-MAC 技术比 PAL 花费更大，这已经是被证明了的事实。其次，BSB 购买和发射了自己的两颗马可波罗 (Marco Polo) 卫星，而 Sky 则是租用已送入轨道的阿斯特拉 (Astra) 卫星。再次，BSB 将奢侈的工作间和办公室安置在昂贵的伦敦市中心；Sky 却位于地价较低的郊区，其设施也不怎么招摇。第四，众所周知，BSB 以相对较高的薪水从地面站吸引管理者，而 Sky 并不这么做。第五，BSB 比 Sky 出更高的价钱竞购美国影片，并把价格抬到了前所未有的水平。BSB 成本超支有一个原因，它是合伙创办的一个企业集团，其所有者们无法以鲁伯特·默多克的方法共同行动以控制开支。

- 1 如果采用不同的策略，BSB 是否会具有竞争力？请论述你总的来说是持肯定态度还是否定态度。
- 2 如果你持肯定的态度 — 请说明该公司为什么要选择这种策略。
- 3 如果你持否定的态度 — 请说明该公司为什么会陷入绝境。

第 3 部分

假设你已受聘为一家中等规模的公司制定战略规划。你面对的难题是只有 CEO 相信该战略规划总体上会盈利。财务主管、营销主管与生产主管都持怀疑态度，因为该公司是在一个不断变化的环境下经营的。请给出你的论据，以证明该战略规划是可行的，不要忽略对手头脑中的该方案潜在的缺陷。

期末测验习题 2

第 1 部分

高水平的投资资金

ACME PLC: 分析家的初步报告（机密）

该公司未能尽如人意。它已连续四年保持增长，尽管经济形势不利，但据称去年其营业盈余为 220 万美元。但今年营业盈余已回落至 130 万美元。如今总体经济形势已开始好转，今年仅第一季度国民生产总值就增加了 2.5 个百分点，而且出口市场发展迅速，它本应抓住经济回升的这一良机。Acme 不但会错过这一机会，而且对变化中的竞争环境似乎也全然无知。以我看来，该产业中三家主要公司的生产能力已大幅提升，其中两家具有一定的库存水平。也有迹象表明，如果国际市场变得更为强劲，进入该市场的公司将有所增加，总体上讲，竞争压力可能变得更为严峻。

- 1 根据上述报告及表 1 和表 2 中的信息，对 Acme Plc 的竞争能力进行分析。
- 2 这个新的战略分析家发表了如下看法：
“单位成本与竞争价格的差别并不重要。重要的是现金流量，即销货成本低于销售收入。”

利用该公司的信息，提出相反的观点，并加以论述。

表 1 Acme plc

年终营业帐户：生产成本与收益 (单位：千美元)			
销货成本	6 789	销售收益	10 848
		毛利润	4 059
年终营业帐户：管理费用与营业盈余 (单位：千美元)			
工厂租金	300		
雇佣与遣散成本	300		
生产线组建成本	200		
研究支出	750		
开发支出	1 000		
公司营销支出	200		
总管理费用	2 750		
		营业盈余	1 309
年终现金流量 (单位：千美元)			
		支出	收入
购买工厂		出售工厂	1 800
采购原料	2 500		
借款利息	500	资产收益	250
工资成本	2 280		
生产线成本	1 190		
产品营销成本	900		
管理费用总额	2 750	销售收益	10 848
总支出	10 120	总收入	12 898
		净现金流量	2 778
年终资产负债表 (单位：千美元)			
固定资产			
工厂	4 000		
固定资产总额		4 000	
流动资产			
原材料	1 000		
成品	1 269		
现金	3 000		
流动资产总额		5 269	
资产总额			9 269
股东权益			
		5 269	
借款	4 000		
债务总额		4 000	
负债总额			9 269

表 2 产品报告

	开关	激光器		开关	激光器
需求构成			供给构成		
订单	5 250	6 120	产量	3 550	6 600
质保需求量	100	63	库存	1 000	1 500
总需求量	5 350	6 183	总供给量	4 550	8 100
			供给分配		
			质保替换量	100	63
			订单销量	4 450	6 120
工作时间 (%)	117	100	实际市场份额 (%)	17.8	21.0
劳动磨损率 (%)	8	2	剩余供给 (存货)	0	1 917
价格 (美元/单位)	1 200	900			
竞争价格 (美元/单位)	1 500	900			
年终帐户					
工资成本 (单位: 千美元)	600	1 680			
装配线成本 (单位: 千美元)	350	840			
已用原料成本 (单位: 千美元)	453	1 650			
产品营销成本	700	200			
总成本 (单位: 千美元)	2 103	4 370	销售收益 (单位: 千美元)	5 340	5 508
单位成本 (美元/单位)	592	662	总利润 (美元/单位)	2 645	1 414
销货成本	2 695	4 094			
			<i>开发报告</i>		
	电子管	插座			
预计最大市场规模	50 000	30 000	现有市场规模	25 000	20 000
预计产品投放市场初期的市场规模	35 000	25 000			
竞争价格 (美元/单位)	1 000	1 500			
生产成本 (美元/单位)	800	900			
预期市场份额 (%)	10.0	15.0	剩余开发时间 (年)	1	2
开发费用					
本年度支出 (单位: 千美元)	700	300			
迄今为止总支出 (单位: 千美元)	1 500	800			

第 2 部分

欧洲迪斯尼 (Euro Disney) 起步较晚

到 1992 年底，人们一直对欧洲迪斯尼主题公园的前景持保留态度。以下描述了 1993 年以前所发生的事情。

迪斯尼主题公园是迄今为止世界上最成功的主题公园。欧洲人去美国旅行的主要目的便是参观迪斯尼主题公园。众所周知，该主题公园在提供始终如一的高标准娱乐项目方面做得非常出色。该集团还在各个主题公园附近经营旅店。将这一经营形式移植到欧洲显然是一个吸引人的建议，1992 年 4 月，欧洲迪斯尼在巴黎市郊开张，颇受欢迎，之后也一直维持着较高的客流量。

公园最初的目标是每年吸引 1100 万游客，在它开张后的最初七个星期里，日平均游客量约为 30 000 人，照此发展，营业第一年全年的游客量正好能达到 1100 万。但是估计冬季游客的数量可能会下降到每天 10 000 人，因此第一年的游客量不太可能超过 900 万。距欧洲迪斯尼主题公园 20 英里，已经运营了一段时期的 Asterix 主题公园在 10 月底到次年 4 月期间并未对外开放。

200 万的差额可能会造成严重的后果：如果每位游客的开销约为 40 美元（包括门票），这意味着收入要比预期少 8000 万美元。奇怪的是，问题并不在于欧洲迪斯尼在国际上的吸引力，而在于其对法国人的吸引力不大。来自英国、荷兰和德国的游客量和预期的一样，但法国人却不愿意光顾欧洲迪斯尼。理由是交通堵塞、驱车进入公园等候时间过长，而且显然法国人不喜欢美国文化。

据说高层管理人员在 9 月份进行了改组，经营该主题公园这一至关重要的工作及其推销计划已由一个美国人负责。至此，股价已由最高点的 160 跌至 75 法郎。至 1992 年 9 月底，欧洲迪斯尼当年亏损已达 2300 万美元。其上半年 24 周亏损额合计为 680 万美元，旅店入住率为 74%。该公司称，造成这一亏损的主要原因是由于该基础设施是为了容纳更多的客流量而设计的，因此，即使客流量增大，成本也不会增加很多。这些数据与先前客流量的信息是一致的，如果后半年冬季来临，每天的客流量降至 10 000 人，这一年的总客流量也仅仅略高于 900 万。

- 1 从 1993 年 1 月的情况来看，你认为从美国移植成功的经营方式的战略是一个失败的战略吗？
- 2 根据 1993 年 1 月之前的情况，你认为欧洲迪斯尼主题公园从长远来看会走向成功吗？

第 3 部分

制定战略规划的关键在于设立公司的目标。论述如何设立目标，以及如何确保公司的经营行为与这些目标保持一致。