



## 四、综合题

四、综合题（本题共24分。）



## 四、综合题

要求：

(1) 依据核心能力评价理论，简要分析众多豆奶企业以L公司为行业标杆进行基准分析的基准类型。

(2) 结合资料一，简要分析2010年以后L公司计划实施多元化战略的原因。

(3) 根据波士顿矩阵分析方法，简要分析L公司的乳制品业务、农副产品业务、传统糕点业务、桶装水业务分别在波士顿矩阵中的业务类型。



## 四、综合题

(4) 依据市场营销战略目标市场选择理论，简要分析2011年L公司目标市场选择的类型及其缺点。

(5) 依据企业价值链分析理论，对L公司重构措施涉及的价值活动进行分类。

(6) 依据市场营销组合四个要素，简要分析L公司在洗衣机领域重新赢得市场过程中所体现的市场营销组合策略。

(7) 简要分析L公司在数字化战略转型中的主要方面。

(8) 简要分析数字化技术对楼宇科技公司服务的影响。



## 四、综合题

### 资料一

1994年，L公司成为国内最大的豆奶生产企业，用实际行动为国民打造健康、营养、高品质的饮品。L公司作为豆奶行业的领军企业，成为众多豆奶企业竞相学习的行业标杆。

目前L公司业务板块已拓展至乳制品、农副产品、传统糕点、桶装水业务领域。

（1）乳制品业。乳制品业发展迅猛，过去连续几年中每年的市场增长率均超过了20%。2003年开始，L公司在短时间内收购了多家乳制品生产企业，实现了在全国范围内的快速布局，占据了行业的龙头地位。



## 四、综合题

(2) 农副产品业。2004年开始，L公司进入已经成熟的农副产品行业展开经营。L公司通过产品创新推出有机认证的绿色农副产品，从而获得了高市场占有率。

(3) 传统糕点业。随着人们生活水平的不断提高，对于高品质、健康的烘焙食品的需求也在逐年增加。主打新鲜、健康的烘焙糕点品牌的诞生进一步挤占了L公司糕点业务的市场份额，导致L公司糕点业务沦为三线品牌。



## 四、综合题

（4）桶装水业务。桶装水市场饱和，竞争激烈，品牌众多，各大企业争相进入。L公司的桶装水业务始终没有获利。

截至2010年，L公司在食品行业积累了大量的资金。公司领导层认为食品行业回报率低，因此，公司要想获得进一步的发展，就必须开拓新的领域，建立新的经济增长点，进而使企业获得更高的利润。



## 四、综合题

### 资料二

为了找到新的有发展潜力的产业，L公司决定从家电行业入手，对空调、洗衣机、电冰箱、微波炉等家电市场的需求进行了调研与预测，结果显示，随着人们消费观念的改变，对于家电消费需求呈现出多元化、个性化、潮流化趋向。同时，L公司还了解了国内其他洗衣机制造商的行为和动向，发现该行业市场潜力巨大。2011年，L公司决定集中力量，以一个或少数几个性质相似的细分市场作为目标市场，试图在较少的细分市场上占领较大的市场份额。



## 四、综合题

L公司组建了一支具有强大研发能力的团队，致力于研究省水省电，重点能够减少衣服褶皱的洗衣机。

经过长时间的努力，滚筒洗衣机问世，L公司成功进军洗衣机生产领域。由于其省时省电省水的优势，加之既能保证清洁同时又能保证衣物的平整度，具有行业内其他公司不可比拟的优势，因此，L公司将产品定位于比较高档的洗衣机，定价很高。L公司成功打开了洗衣机行业的高端市场，建立了新的经济增长点。



## 四、综合题

好景不长，市场上开始出现同质化产品，由于是新兴品牌，没有品牌优势，产品价格又与竞争对手不相上下，以至于L公司洗衣机的市场份额一直没有太大突破，竞争十分激烈。公司意识到，国内滚筒洗衣机从少数人的奢侈品转为大众消费品的时机已经来临，市场需要大量百姓买得起、用得起的“民牌”洗衣机。为了重新赢得市场，2012年L公司找到了挑战竞争对手、壮大自身的法宝——以价格制胜。



## 四、综合题

为了降低产品价格，同时能够保证企业的盈利状况，L公司进行了战略分析后，决定从成本入手，选择成本领先战略作为其竞争战略，并通过重构价值链各项活动以求获取成本优势。L公司主要重构措施包括：



## 四、综合题

第一，在L公司洗衣机生产制造地，做洗衣机配件的企业较多，L公司与就近的封鹰制造商形成合作，洗衣机生产所需要的非核心外购配件大部分由封鹰生产，减少了大量的物流费用。同时与配件供应厂家建立良好的关系，保证生产进度不受影响。其次，内部各个配件厂分布在L公司总装厂周围，建立大规模生产线实现规模经济；并根据销售量数据预测制订生产计划，最大限度地减少库存。总装厂根据装配工序，采用及时生产模式（JIT），让配件厂按照流程进度提供配件，减少存储费用。



## 四、综合题

第二，在洗衣机电机外壳材料的采购上，L公司同时采用自制和外购两条路线，当自制的质量和价格有优势时，采用自制，如果自制明显不如外购有竞争力，就毫不犹豫地采用外购，甚至关掉自制部门。

第三，利用售前热线开展市场调查活动，有的放矢地进行广告宣传，提高广告效率。在媒体上投放广告，使潜在客户对企业产品和服务产生良好印象。

第四，通过大数据分析目标市场人群的喜好，开发不同规格品种的洗衣机，满足消费者消费习惯，提高资金周转率。



## 四、综合题

第五，L公司将自身的售后服务定位于行业模范，坚持“用户至上，精益求精”的服务精神。开通24小时统一维修服务热线电话，提供上门检查—据实报价—维修康复—提供保修等一系列全方位服务，保证无论客户走到哪里都能享受到优质的服务。定期对员工进行培训，使其及时掌握公司所采用的最新技术、工艺或流程，尽快实现学习经济。



## 四、综合题

第六，企业坚持从产品研发阶段就开始实施成本企划来控制成本，事业部制和矩阵式相交融，在减少了管理层次的同时提高了效率。

终于，在L公司有条不紊地经营下，L公司终于赢得了50%的市场份额，获得了广大消费者的一致好评，成为业内典范。



## 四、综合题

### 资料三

近年来，我国数字经济发展迅速，截至2018年底，我国数字经济规模已达31万亿元，约占GDP的1/3，数字经济高速发展优势明显。在数字化技术的驱动下，L公司加大数字化研发、基础设施建设和相关人才培养，完全摒弃了过去的层级式架构，运用自创的平台化组织模式，降低了部门之间、员工之间的信息壁垒，提升了整体效率。此外，通过ERP、交易核算自动化等方式实现财务核算的实时可视，过程可跟踪、可管理，仅需1天即可完成月度财务报告。



## 四、综合题

2020年，L公司成立楼宇科技公司，致力于为用户提供智能可持续的楼宇建筑整体解决方案。随着我国“碳达峰与碳中和（以下简称双碳）”战略目标的确立，越来越多的市场主体开始积极响应“双碳”，进行节能改造。在这样的背景下，建筑作为全社会能耗及碳排放主源之一，节能降碳进程加快并催化高效低碳楼宇解决方案的需求爆发。楼宇科技公司以楼宇数字化服务平台为核心，通过连接控制各类设备，打通楼宇交通流、信息流、体验流、能源流，实现楼宇建筑的高效低碳运行。



## 四、综合题

答案：

（1）众多豆奶企业以L公司为行业标杆进行基准分析的基准类型是竞争性基准。“L公司作为豆奶行业的领军企业，成为众多豆奶企业竞相学习的行业标杆”。



## 四、综合题

答案：

(2) L公司实施多元化战略的原因包括：

①企业由于以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金。

“L公司在食品行业积累了大量的资金”。

②与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润。“公司领导层认为食品行业回报率低，因此，公司要想获得进一步的发展，就必须开拓新的领域，建立新的经济增长点，进而使企业获得更高的利润”。



## 四、综合题

答案：

③在现有产品或市场中持续经营不能达到目标。“公司领导层认为食品行业回报率低，因此，公司要想获得进一步的发展，就必须开拓新的领域，建立新的经济增长点，进而使企业获得更高的利润”。



## 四、综合题

答案：

(3) ①乳制品业务属于高增长一强竞争地位的“明星”业务。“乳制品业发展迅猛，过去连续几年中每年的市场增长率均超过了20%……占据了行业的龙头地位”。

②农副产品业务属于低增长一强竞争地位的“现金牛”业务。“L公司进入已经成熟的农副产品行业展开经营……获得了高市场占有率”。



## 四、综合题

答案：

③传统糕点业务属于高增长—弱竞争地位的“问题”业务。

“随着人们生活水平的不断提高，对于高品质、健康的烘焙食品的需求也在逐年增加……L公司糕点业务沦为三线品牌”。

④桶装水务属于低增长—弱竞争地位的“瘦狗”业务。

“桶装水市场饱和，竞争激烈，品牌众多，各大企业争相进入，L公司的桶装水业务始终没有获利”。



## 四、综合题

答案：

（4）集中性营销策略。“2011年，L公司决定集中力量，以一个或少数几个性质相似的细分市场作为目标市场，试图在较少的细分市场上占领较大的市场份额……能够减少衣服褶皱的洗衣机”“……L公司将产品定位于比较高档的洗衣机，定价很高。L公司成功打开了洗衣机行业的高端市场，建立了新的经济增长点”。



## 四、综合题

答案：

集中性营销策略的缺点是对单一、窄小的目标市场依赖性大，一旦目标市场情况发生变化，如顾客消费偏好改变或出现了强有力的竞争对手，企业经营就会面临极大的风险。“好景不长，市场上开始出现同质化产品，由于是新兴品牌，没有品牌优势，产品价格又与竞争对手不相上下，以至于L公司洗衣机的市场份额一直没有太大突破，竞争十分激烈”。



## 四、综合题

答案：

（5）基本活动：

①生产经营。“内部各个配件厂分布在L公司总装厂周围，建立大规模生产线实现规模经济；并根据销售量数据预测制订生产计划，最大限度地减少库存。总装厂根据装配工序，采用及时生产模式（JIT），让配件厂按照流程进度提供配件，减少存储费用”。



## 四、综合题

答案：

②内部后勤（进货物流）。“在L公司洗衣机生产制造地，做洗衣机配件的企业较多，L公司与就近的封鹰制造商形成合作，洗衣机生产所需要的非核心外购配件大部分由封鹰生产，减少了大量的物流费用”。



## 四、综合题

答案：

③市场营销。“利用售前热线开展市场调查活动，有的放矢地进行广告宣传，提高广告效率。在媒体上投放广告，使潜在客户对企业产品和服务产生良好印象”。

④服务。“L公司将自身的售后服务定位于行业模范，坚持‘用户至上，精益求精’的服务精神。开通24小时统一维修服务热线电话，提供上门检查—据实报价—维修康复—提供保修等一系列全方位服务，保证无论客户走到哪里都能享受到优质的服务”。



## 四、综合题

答案：

支持活动：

①采购管理。“同时与配件供应厂家建立良好的关系，保证生产进度不受影响”“在洗衣机电机外壳材料的采购上，L公司同时采用自制和外购两条路线，当自制的质量和价格有优势时，采用自制，如果自制明显不如外购有竞争力，就毫不犹豫地采用外购，甚至关掉自制部门”。

②人力资源管理。“定期对员工进行培训，使其及时掌握公司所采用的最新技术、工艺或流程，尽快实现学习经济”。



## 四、综合题

答案：

③企业基础设施。“企业坚持从产品研发阶段就开始实施成本企划来控制成本，事业部制和矩阵式相交融，在减少了管理层次的同时提高了效率”。

④技术开发。“通过大数据分析目标市场人群的喜好，开发不同规格品种的洗衣机，满足消费者消费习惯，提高资金周转率”。



## 四、综合题

答案：

(6) ①产品策略。“通过大数据分析目标市场人群的喜好，开发不同规格品种的洗衣机，满足消费者消费习惯，提高资金周转率”。

②价格策略。“为了重新赢得市场，2012年L公司找到了挑战竞争对手、壮大自身的法宝——以价格制胜”。

③促销策略。“利用售前热线开展市场调查活动，有的放矢地进行广告宣传，提高广告效率。在媒体上投放广告，使潜在客户对企业产品和服务产生良好印象”。



## 四、综合题

答案：

(7) ①组织变革—组织架构。“在数字化技术的驱动下，L公司加大数字化研发、基础设施建设和相关人才培养，完全摒弃了过去的层级式架构，运用自创的平台化组织模式，降低了部门之间、员工之间的信息壁垒，提升了整体效率”。

②技术变革—数字化投入。“……L公司加大数字化研发、基础设施建设和相关人才培养……”。

③管理变革—财务数字化管理。“通过ERP、交易核算自动化等方式实现财务核算的实时可视，过程可跟踪、可管理，仅需1天即可完成月度财务报告”。



## 四、综合题

答案:

(8) ①连接性。“楼宇科技公司以楼宇数字化服务平台为核心，通过连接控制各类设备，打通楼宇交通流、信息流、体验流、能源流，实现楼宇建筑的高效低碳运行”。

②生态化。“L公司成立楼宇科技公司，致力于为用户提供智能可持续的楼宇建筑整体解决方案”“建筑作为全社会能耗及碳排放主源之一，节能降碳进程加快并催化高效低碳楼宇解决方案的需求爆发”“楼宇科技公司以楼宇数字化服务平台为核心……实现楼宇建筑的高效低碳运行”。



**山高路远 2025 加油!**

谢谢 观看

---

THANK YOU