

# 长沙理工大学

## 2019 年硕士研究生复试考试试题

考试科目： 管理综合

考试科目代码： F0704

注意：所有答案（含选择题、判断题、作图题等）一律答在答题纸上；写在试题纸上或其他地点一律不给分。作图题可以在原试题图上作答，然后将图撕下来贴在答题纸上相应位置。

### 一、名词解释（每小题 4 分，共 20 分）

- 1、流程再造
- 2、成本领先战略
- 3、市场定位
- 4、胜任素质模型
- 5、人力资源管理

### 二、简答（每小题 5 分，共 20 分）

- 1、简述防御型战略的种类。
- 2、简述战略管理过程的各个阶段。
- 3、简述有效的市场细分标准。
- 4、简述战略性人力资源管理工具。

### 三、论述（每小题 15 分，共 30 分）

- 1、请论述营销的核心概念需要、欲望、需求、产品、顾客价值和顾客满意的内涵及其相互之间的关系。
- 2、请论述人力资源管理中有效奖励计划的组成部分。

### 四、案例分析（案例一 10 分，案例二 20 分，共 30 分）

#### 案例一：传音手机非洲销量第一

手机已经成为人们日常生活中不可或缺的一部分，有这么一款手机，在国内知道的人不多，却在非洲影响力十分强大。它就是传音手机，在非洲手机市场可谓“手机中的

战斗机！”总部位于深圳的传音公司在过去的十年之内，完全在非洲站稳了脚跟，并大卖、特卖！

传音手机在非洲的成功绝不是偶然，实际上他取得的成功跟国内的OPPO和VIVO差不多，做到了深挖市场，充分满足消费者的诉求。一步一步走到今天，成为了非洲手机行业中的大哥大！

众所周知，非洲人民的消费能力不是很好，很多人甚至吃不饱饭，文盲比例非常大。在这种情况下，主打通话的功能手机，在非洲反而更有市场，如果你不认识字，给你手机除了打电话基本上也没啥用了。

非洲的基础设施建设还不是那么的完善，很多地方还没有路灯，传音就针对这一情况，给手机安装了大功率的手电筒，借此提升手电筒的亮度，并且配有大功率电池，毕竟非洲很多地方没有很好的电力供应。

大家都知道非洲人民喜欢音乐，喜欢跳舞，传音公司也针对了这点对手机的扬声器做了改进，增加的扬声器的功率，并且附赠了头戴式耳机。这不就相当于买手机送手电筒，送音响了吗？

由于非洲比较特殊，非洲人民都有很多张手机卡，却没有能力购买足够多的手机，传音也因此将手机改造成了三卡三待，甚至四卡四待手机，大大方便了非洲手机用户。

由于非洲人民肤色偏深，拍照的时候有可能只会看到一片漆黑，尤其是在晚上，可能不漏牙都不知道人在哪里，所以传音手机针对这一点也对手机进行了修改，根据非洲人的特点，创造出了非洲版的美颜相机，毕竟人人不都想高高兴兴自拍，拍出来却什么都看不到，正是因为这些改动使得传音手机在非洲获得认可。

传音手机通过电视宣传，街边广告牌，电线杆小广告这些在国内看似落伍的宣传手段迅速在非洲将品牌打响，传音手机在非洲大卖的另一个主要原因就是价格低廉，几乎非洲人民人人都买得起。也正是因为这些，让传音手机十年之内，在非洲一举超越了三星手机，把控非洲市场大部分的份额。

回答以下问题：

- 1、就市场细分而言，本案例中针对传音手机的主要细分变量有哪些？
- 2、就产品、价格和促销方面谈谈传音手机的策略。

#### 案例二：吉利汽车战略：蛇吞象完成战略布局，

中国国产汽车的三驾马车：长城，吉利，比亚迪，有很多人可能觉得还需要把奇瑞和一汽列进来，其实奇瑞已经被边缘化了，开始转战军工了，现在奇瑞的销量日渐衰退，反倒是吉利汽车，一声不吭的布署着自己的超级战略，把风光无限的长城汽车都拉下了马。

就在吉利以蛇吞象的豪气完成沃尔沃的并购时，吉利的战略布局已经开始了，大家都在想着吉利会借助沃尔沃的技术反哺吉利，会有一个缓冲期的时候，然而吉利又再次出手，收购了宝腾汽车和莲花汽车。这些濒临绝境的车企，其实在世界汽车史上都写上了浓重的一笔，积累了深厚的汽车技术，这些才是吉利不惜本钱将它们一一收购的最大原因，将这些技术全部应用于吉利的国产车，比如横空出世的博越，博瑞，两款车型的销量占了吉利自产车型的半壁江山，以外资车企的技术为宣传点，来主打国内汽车的销量，不但收购的企业起死回生，而且自己的品牌与销量也都双双取得硕果，这在中国汽

车行业里面也就只有它吉利了，所以，吉利的整合能力也不得不令人佩服，吉利的车型也越来越丰富，销量也越来越高。

反观长城汽车和比亚迪汽车，一个以 SUV 见长，一个以新能源为龙头，曾经也发展的是如火如荼，而且两个品牌的老总也是很有个性，老魏以管理见长，李书福以技术见长。

长城汽车靠着 SUV 尤其是哈弗 H6 品牌美美的饱餐了一顿，而且还趁机发展出了 WEY 品牌，也是让很多人始料不及，但是，它就是个怪人，根本不理新能源汽车，可能是因为当时老魏资源有限吧，不但不玩新能源，而且连轿车业务也砍掉了，这就给长城汽车埋了个祸根，如今哈弗 H6 日浅式微，销量不见得能恢复，其它的子品牌还有轿车业务又不温不火，也让长城整个形势急转直下，仿佛是老天给长城开了个玩笑，可是细想想，没有长远的战略布局，吃亏是早晚的事儿。

再来看看比亚迪，王传福同志倒是对未来看得比较远，一直坚持新能源战略，靠着一款 F3 车型为比亚迪打了初始市场，这可是比亚迪的最初战略，就是仿造，比亚迪 F3 就是花冠的模仿型，初期投入市场引起了不小的轰动，获得不少利润，在有了些许积蓄之后，比亚迪瞄准了新能源这个目标，不断的聚集人力物力开始研发新能源汽车，而且还开发出了比亚迪唐这样经典的车型，在中国的新能源车型还是零的时候，比亚迪敢为天下先，提前一步布局新能源车型并取得了巨大的成就，在汽车界获得了不少赞誉。然而，比亚迪 F3 随着消费升级时代的到来，人们不再满足于只是开个入门级的汽车，开始要求又舒服又便宜，但是价格可以高一点的车型了，比亚迪 F3 逐渐到了走投无路的时候，比亚迪的主要利润来源没了，搞研发自然也没那么顺风顺水了，而新的战略电动汽车销量又不行，导致比亚迪现在也是进退维谷，到底是坚持新能源，还是先保持利润来源，成了个两难的选择。

在这两大竞争对手都没法完全发挥自身优势的时候，吉利的长期战略布局开始发力了，不但收购的各大车企起死回生，重新获得自身造血功能，更重要的是，这些被收购的技术被用在了吉利的自产车型上，令吉利开始反攻，几乎每款车都上万每月的销量，可见一个企业的战略眼光与造血功能都是要同时具备的，否则，不管哪个出问题，最终都会造成满盘皆输的尴尬局面，甚至被迫退出市场，消失于江湖。

回答以下问题：

- 1、在本案例中，吉利、长城、比亚迪分别采用了什么样的战略？
- 2、吉利为了进一步了解竞争对手，可以采取竞争态势矩阵，请问什么是竞争态势矩阵？在汽车行业关键成功因素方面，请列举内部因素有哪些？外部因素有哪些？