

高纲 4048

江苏省高等教育自学考试大纲

14071 企业战略管理

南京农业大学编（2024 年）

I 课程性质与课程目标

一、课程性质和特点

《企业战略管理》主要讲授企业战略管理方面基础理论知识以及战略规划常见方法与工具。该课程主要研究企业的立身之道以及在竞争性环境中如何生存与发展的根本问题：在分析内外部环境的基础上，制定企业生存和发展的长期规划以及对战略规划实施的管理。企业战略管理是一门理论性、实践性和综合性极强的课程。本课程的特点是注重对考生的整体性、开创性与发展性思维能力、判断决策能力以及分析、解决问题能力的培养。

二、课程目标

1. 掌握进行企业外部环境与内部条件分析的模型、过程和方法，能够全面和深入地分析企业所面临的机会、威胁、优势与劣势，学会发现核心专长或者发现建立核心专长的领域。

2. 把握不同层次的企业在不同环境下的战略选择、战略手段和进行战略抉择的方法，从而提高他们进行战略决策的能力。

3. 熟悉战略实施的管理方法，包括如何建立合适的治理结构、组织结构、领导风格和企业文化以提高企业战略实施的能力。

三、与相关课程的联系与区别

《企业战略管理》是工商管理专业（专升本）考生必修的专业核心课程，与工商管理专业的许多其他课程有着密切的关系。《管理学原理（中级）》《经济学原理（中级）》《生产与运作管理》等课程是本课程的基础，《企业战略管理》是对以上各分支领域的综合应用。

四、课程的重点和难点

本课程的重点：基本概念；战略分析，包括企业使命与目标分析、外部环境分析、内部条件分析等；战略制定，基于战略分析的结果，确定企业的使命和愿景，制定具体的战略方案；战略实施，包括公司治理、组织结构、组织创新与领导等。

本课程的难点：根据具体企业的实际情况，灵活运用所学的基本概念、基本理论和分析工具，对企业战略管理中的具体问题进行分析、解决。

II 考核目标

本大纲在考核目标中，按照识记、领会、简单应用和综合应用四个层次规定其应达到的能力层次要求。四个能力层次是递进关系，各能力层次的含义是：

识记：要求考生能够识别和记忆本课程中有关企业战略的基本概念、基本类型以及基本理论的主要内容，并能够根据考核的不同要求，做正确的表述、选择和判断。

领会：要求考生能够领悟和理解本课程中有关战略管理概念及相关理论的内涵及外延，理解不同类型、不同层次战略的生成逻辑，并能根据考核的不同要求对战略管理有关问题进行分析 and 论证，做出正确的判断、解释和说明。

简单应用：要求考生能够熟练掌握相关战略分析工具，对企业战略管理方面的有关问题进行分析 and 论证，得出正确的结论或做出正确的判断。

综合应用：要求考生能够综合运用所学的战略管理理论、工具和方法，对企业战略管理领域的有关问题进行综合的分析、论证，或者进行比较，并得出解决问题的综合方案。

III 课程内容与考核要求

第1章 战略管理导论

一、学习目的与要求

基于经济全球化和中国经济转型情境，从环境、优势和战略角度理解企业战略的重要性；根据环境动态化的趋势，理解企业战略的定义和战略决策的性质；掌握两种战略思维模式及其关系，加深对企业战略理论体系的理解；认识战略管理的过程模型和层次模型，理解战略管理在企业中的实际应用；理解战略管理者的构成、角色定位及其对企业战略管理有效性和效率的影响。

二、考核知识点与考核要求

（一）企业经营环境的变化

识记：①技术进步；②经济全球化；③中国经济转型。

领会：①企业经营环境动态化。

简单应用：①识别企业经营环境的变化。

（二）企业战略的内涵与定义

识记：①企业战略的定义；②企业战略的类型。

领会：①企业战略的内涵；②企业战略的性质。

简单应用：①识别企业战略的类型。

（三）企业战略决策的思维模式

识记：①产业组织模式的基本步骤；②资源基础模式的基本步骤。

领会：①产业组织模式的基本假设；②资源基础模式的基本假设。

简单应用：①基于产业组织模式进行战略决策；②基于资源基础模式进行战略决策。

（四）企业战略管理的定义、作用与过程

识记：①企业战略管理的定义；②企业战略管理层次。

领会：①企业战略管理的作用；②企业战略管理过程。

简单应用：①基于企业战略管理过程制定战略管理计划。

（五）企业的战略管理者

识记：①企业战略管理者的定义；②企业战略管理者的构成。

领会：①不同企业战略管理者的职能。

三、本章重点和难点

本章重点：①企业战略的定义；②企业战略的类型；③企业战略管理的定义、层次和过程；④企业战略管理者的定义和构成。

本章难点：①把握企业经营环境的变化；②企业战略决策的产业组织模式和资源基础模式。

第2章 外部环境分析

一、学习目的与要求

通过本章学习，了解企业所处的外部环境的内容，及时、准确和动态把握企业外部环境分析中的关键因素；基于企业战略管理的需要，掌握外部环境分析的相关理论和模型；掌握外部环境分析中关键因素的信息收集来源和分析方法；针对不同企业，熟练地运用相关的理论、工具和分析方法，提高分析的有效性和效率，准确识别外部环境中的机会和威胁。

二、考核知识点与考核要求

（一）外部环境分析框架

识记：①外部环境的构成。

领会：①外部环境分析步骤。

简单应用：①外部因素评价矩阵。

（二）宏观环境分析

识记：①宏观环境的主要内容。

领会：①宏观环境变化对企业战略选择的影响。

简单应用：①对某个具体的企业进行宏观环境分析。

（三）市场与行业环境分析

识记：①市场环境分析的内容；②行业环境分析的内容。

领会：①市场环境变化对企业战略选择的影响；②行业环境变化对企业战略选择的影响。

简单应用：①对某个具体的企业进行市场环境分析；②对某个具体的企业进行行业环境分析。

（四）竞争与合作环境分析

识记：①战略群组的概念；②战略网络的概念及构成。

三、本章重点和难点

本章重点：①企业外部环境的构成；②外部环境分析步骤；③宏观环境的主要内容；④市场和行业环境分析的内容；⑤竞争与合作环境分析的内容。

本章难点：①宏观环境变化对企业战略选择的影响；②市场环境变化对企业战略选择的影响；③行业环境变化对企业战略选择的影响。

第3章 内部环境分析

一、学习目的与要求

通过本章学习，了解并掌握内部环境分析的目的、过程和步骤、难点；理解企业历史在战略选择和实施中的作用；理解企业资源的内涵和构成，掌握企业资源分析方法；理解企业能力的内涵和构成，掌握企业能力分析方法；理解竞争优势独特性、可持续性的来源；理解企业核心专长，掌握企业核心专长分析方法。

二、考核知识点与考核要求

（一）内部环境分析的目的与过程

识记：①企业内部环境；②内部环境分析的过程。

领会：①内部环境分析的目的；②内部环境分析的难点。

（二）历史分析（本节内容不作考核要求）

（三）资源和能力分析

识记：①企业资源的概念及内容；②企业能力的概念及构成。

领会：①企业资源和能力分析的要点。

简单应用：①对某个具体的企业进行资源和能力分析。

（四）核心专长

识记：①企业核心专长的概念。

领会：①企业核心专长的特性。

简单应用：①对某个具体的企业进行核心专长分析。

三、本章重点和难点

本章重点：①企业内部环境分析的内容；②企业资源的概念及内容；③企业能力的概念及构成；④企业核心专长的概念。

本章难点：①企业资源和能力辨识；②企业核心专长辨识。

第4章 战略问题的确认与基本战略选择

一、学习目的与要求

通过本章学习，了解战略问题确定的基本思路和逻辑；理解战略承诺的性质、内容和表现形式；理解并掌握企业愿景和宗旨的概念、内容，以及两者之间的关系；了解战略目标的概念、性质和特点；理解战略目标的内容体系，掌握战略目标编制的方法。

二、考核知识点与考核要求

（一）战略问题的确认

领会：①战略问题确认的重要意义。

（二）战略决策的原则

识记：①企业利益相关者的概念；②企业利益相关者的类型。

简单应用：①识别具体企业的利益相关者。

（三）企业战略承诺

识记：①企业战略承诺的内容；②企业战略承诺的表达形式。

领会：①企业战略承诺的性质。

简单应用：①为某个企业拟定战略承诺。

（四）战略目标

识记：①战略目标的性质；②战略目标的类型

领会：①企业战略目标的性质；②企业战略目标的作用；③有效战略目标的基本要求；④战略目标制定的方法与技术。

三、本章重点和难点

本章重点：①企业利益相关者的概念和类型；②企业战略承诺的内容和表达形式；③战略目标的性质和类型；④有效战略目标的基本要求；⑤战略目标制定的方法与技术。

本章难点：①企业战略承诺的性质；②企业战略目标的性质。

第5章 业务层战略

一、学习目的与要求

通过本章学习，掌握业务层战略的定义和适用范围；掌握低成本战略、高差异战略和聚焦战略的性质及特点；理解独特性战略和整合性战略的内容；掌握发现独特的目标市场和顾客诉求的方法；理解业务层战略如何保持取舍和持续创新；了解导致环境动态化的因素及其对竞争优势的影响。

二、考核知识点与考核要求

（一）业务层战略的定义和适用范围

识记：①业务层战略的概念；②业务层战略的特点。

领会：①业务层战略的适用范围。

（二）基本定位战略

识记：①鲁梅特关于企业增长战略的模型；②波特的基本定位战略；③低成本定位战略；④高差异定位战略；⑤聚焦战略。

领会：①建立成本优势的主要领域；②低成本定位的风险；③建立差异优势的主要领域；④高差异定位的风险。

综合应用：①为某个具体企业拟定业务层战略。

（三）基本定位战略的新实践（本节内容不作考核要求）

（四）动态竞争战略（本节内容不作考核要求）

三、本章重点和难点

本章重点：①业务层战略的概念和特点；②基本定位战略。

本章难点：①建立成本优势的主要领域；②低成本定位的风险；③建立差异优势的主要领域；④高差异定位的风险。

第6章 公司层战略：行业多元化发展

一、学习目的与要求

通过本章学习，理解公司层战略的内涵及性质，认识总部创造价值的方式；理解并掌握公司层战略管理的基本模式；了解纵向行业多元化、共享型行业多元化和不相关行业多元化战略的利弊；认识不同类型行业多元化战略的组合管理模式；掌握行业多元化战略实施的动机、时机、速度和程度，并了解实践中企业实施工业多元化战略的动态调整趋势。

二、考核知识点与考核要求

（一）行业多元化战略的性质和特点

识记：①公司层战略；②行业多元化战略；③行业多元化战略的类型。

领会：①行业相关性；②总部创造价值的主要方式。

（二）行业多元化组合战略

识记：①企业绩效的概念；②纵向行业多元化的概念；③共享型行业多元化的概念；④不相关行业多元化的概念。

领会：①行业多元化与企业绩效的关系；②纵向行业多元化的利弊；③共享型行业多元化的利弊；④不相关行业多元化的利弊。

（三）行业多元化企业的管理模式

领会：①相关行业多元化组合的管理模式；②不相关行业多元化组合的管理模式；③混合行业多元化组合的管理模式。

简单应用：①薪酬政策线的绘制步骤；②薪酬政策线的调整。

（四）公司层战略的推进策略

识记：①波士顿矩阵。

简单应用：①运用波士顿矩阵分析公司层战略。

三、本章重点和难点

本章重点：①行业多元化战略的概念和类型；②总部创造价值的主要方式；③行业多元化企业的管理模式；④波士顿矩阵。

本章难点：①行业相关性分析；②纵向行业多元化的利弊；③共享型行业多元化的利弊；④不相关行业多元化的利弊。

第 7 章 国际化战略

一、学习目的与要求

通过本章学习，理解企业国际化战略的性质及其特点；掌握分析企业国际化动因的方法和工具；了解企业国际化竞争优势的来源，掌握国际化竞争优势的分析工具；理解业务层国际化战略、公司层国际化战略的内涵及关系；掌握企业国际化进入方式不同类型的定义，理解国际化进入方式选择的依据；理解公司层国际化战略与管理模式之间的匹配关系。

二、考核知识点与考核要求

（一）企业国际化的概念与进程

识记：①企业国际化的概念；②跨国公司的定义。

领会：①跨国公司的特征；②企业国际化的发展阶段。

（二）企业国际化的动因和风险

领会：①企业国际化的动因；②企业国际化的风险。

（三）企业国际化的优势

识记：①国家特定优势的概念；②企业特定优势的概念。

领会：①国家特定优势的内容；②企业特定优势的内容。

（四）国际化进入方式及其选择

识记：①国际化进入方式的概念；②国际化进入的具体方式。

领会：①不同国际化进入方式的优缺点。

（五）企业国际化的战略选择

识记：①业务层国际化战略的概念；②公司层国际化战略的概念；③业务层国际化战略的类型；④公司层国际化战略的类型。

简单应用：①分析企业的国际化战略。

综合应用：①为某个具体企业拟定国际化战略。

（六）企业国际化的管理模式

领会：①多国化战略的管理模式；②全球化战略的管理模式；③跨国化战略的管理模式。

三、本章重点和难点

本章重点：①企业国际化的概念；②跨国公司的定义；③企业国际化的优势；④国际化进入的具体方式；⑤企业国际化的战略选择。

本章难点：①企业国际化的动因和风险；②不同国际化进入方式的优缺点；③企业国际化的管理模式。

第8章 企业战略的推进方式

一、学习目的与要求

通过本章学习，了解企业战略推进的三种基本方式（联盟、并购及重组）；了解战略联盟、并购和重组对企业战略推进的作用，理解企业选择各种推进方式的原因；了解战略联盟的种类，以及战略联盟可能带来的风险；了解收购兼并发生的原因、并购战略的类型，以及如何实现有效并购；了解公司战略重组的三种形式（人员、组织和业务），以及如何成功实施重组。

二、考核知识点与考核要求

（一）企业战略联盟

识记：①企业战略联盟的概念；②企业战略联盟的具体形式。

领会：①战略联盟的动因；②战略联盟的层次；③战略联盟的风险。

（二）企业兼并收购

识记：①兼并的概念和类型；②收购的概念和类型。

领会：①并购的动因；②有效并购的策略。

（三）企业重组

识记：①企业重组的概念；②企业重组的形式。

领会：①有效重组的策略。

综合应用：①为某个具体企业拟定并购战略；②为某个具体企业拟定重组战略。

三、本章重点和难点

本章重点：①企业战略联盟的概念；②企业战略联盟的具体形式；③兼并和收购的概念和类型；④企业重组的概念和形式。

本章难点：①战略联盟的动因和风险；②并购的动因；③有效并购的策略；④有效重组的策略。

第9章 战略实施

一、学习目的与要求

通过本章学习，理解战略实施的重要性，认识战略实施的基本过程和类型；了解战略实施的特点，掌握战略实施的目标体系；掌握战略实施的计划体系，了解战略实施的职能支持系统；把握公司治理的内涵；认识战略领导的作用；了解企业不同发展阶段的组织结构的特点；认识企业文化在战略实施中的重要性。

二、考核知识点与考核要求

（一）战略实施的过程、类型和特点

识记：①战略实施的概念；②战略实施的类型。

领会：①战略实施的过程；②战略实施的工具；③战略实施的特点。

（二）战略实施的计划管理体系

领会：①战略实施的目标体系；②战略实施的计划体系；③战略实施的职能系统。

（三）战略实施的决策保障机制

识记：①公司治理的概念；②战略领导的概念；③企业文化的概念。

领会：①公司治理结构；②高管激励方式；③战略领导工具。

三、本章重点和难点

本章重点和难点：①战略实施的概念和类型；②公司治理结构；③企业文化的概念；④战略实施的目标体系；⑤高管激励方式。

IV 关于大纲的说明与考核实施要求

一、自学考试大纲的目的和作用

课程自学考试大纲是根据专业考试计划的要求，结合自学考试的特点而确定。其目的是对个人自学、社会助学和课程考试命题进行指导和规定。

课程自学考试大纲明确了课程学习的内容以及深广度，规定了课程自学考试的范围和标准。因此，它是编写自学考试教材和辅导书的依据，是社会助学组织

进行自学辅导的依据，是考生学习教材、掌握课程内容知识范围和程度的依据，也是进行自学考试命题的依据。

二、课程自学考试大纲与教材的关系

课程自学考试大纲是进行学习和考核的依据，教材是学习掌握课程知识的基本内容与范围，教材的内容是大纲所规定的课程知识和内容的扩展与发挥。课程内容在教材中可以体现一定的深度或难度，但在大纲中对考核的要求一定要适当。

大纲与教材所体现的课程内容应基本一致；大纲里面的课程内容和考核知识点，教材里一般也要有。反过来教材里有的内容，大纲里就不一定体现。

三、关于自学教材

本课程使用教材为：《企业战略管理》（第四版），蓝海林等编著，科学出版社，2022 年。

四、关于自学要求和自学方法的指导

本大纲的课程基本要求是依据专业考试计划和专业培养目标而确定的。课程基本要求还明确了课程的基本内容，以及对基本内容掌握的程度。基本要求中的知识点构成了课程内容的主体部分。因此，课程基本内容掌握程度、课程考核知识点是高等教育自学考试考核的主要内容。

为有效地指导个人自学和社会助学，本大纲已指明了课程的重点和难点，在章节的基本要求中一般也指明了章节内容的重点和难点。

五、应考指导

1. 如何学习

周全的计划和组织是学习成功的法宝。具体要做到以下几点：①在学习时，一定要跟紧课程并完成作业。②为了在考试中做出满意的回答，必须对所学课程的内容有很好的理解。③可以使用“行动计划表”来监控学习的进展。④阅读课本时最好做读书笔记，如有需要重点主要的内容，可以用彩笔来标注。如：红色代表重点；绿色代表需要深入研究的领域；黄色代表可以运用在工作之中的知识点。还可以在空白处记录相关网站、文章等。

2. 如何考试

一是卷面要整洁。评分教师只能为他能看懂的内容打分，而书写工整、段落与间距合理、卷面赏心悦目有助于教师评分。二是在答题时，要回答所问的问题，而不能随意地回答，要避免超过问题的范围。

六、对社会助学的要求

1. 社会助学者应根据本大纲规定的课程内容和考核要求，认真钻研指定教材，明确本课程与其他课程不同的特点和学习要求，对考生进行切实有效的辅导，引导他们防止自学中可能出现的各种偏向，把握社会助学的正确导向。

2. 正确处理基础知识和应用能力的关系，努力引导考生将识记、领会与应用联系起来，有条件的应适当组织考生开展科学研究实践，学会把基础知识和理论转化为应用能力，在全面辅导的基础上，着重培养和提高考生提出问题、分析问题和解决问题的能力。

3. 要正确处理重点和一般的关系。课程内容有重点与一般之分，但考试内容是全面的。社会助学者应指导考生全面系统地学习教材，掌握全部考试内容和考核知识点，在此基础上突出重点。总之，要把重点学习与兼顾一般相结合，防止孤立地抓重点，甚至猜题、押题。

七、对考核内容的说明

1. 本课程要求考生学习和掌握的知识点内容都作为考核的内容。课程中各章的内容均由若干知识点组成，在自学考试中成为考核知识点。因此，课程自学考试大纲中所规定的考试内容是以分解为考核知识点的方式给出的。由于各知识点在课程中的地位、作用以及知识自身的特点不同，自学考试将对各知识点分别按四个能力层次确定其考核要求。

2. 在考试之日起6个月前，由全国人民代表大会和国务院颁布或修订的法律、法规都将列入相应课程的考试范围。凡大纲、教材内容与现行法律、法规不符的，应以现行法律法规为准。命题时也会对我国经济建设和科技文化发展的重大方针政策的变化予以体现。

八、关于考试命题的若干规定

1. 本课程的命题考试，应根据本大纲所规定的课程内容和考核要求来确定考试范围和考核要求，不能任意扩大或缩小考试范围，提高或降低考核要求。考试命题要覆盖到各章，并适当突出重点章节，体现本课程的内容重点。

2. 本课程在试卷中对不同能力层次要求的分数比例大致为：识记占 30%，领会占 30%，简单应用占 20%，综合应用占 20%。

3. 本大纲各章所规定的课程内容、知识点及知识点下的知识细目，都属于考核的内容。考试命题既要覆盖到章，又要避免面面俱到。要注意突出课程的重点、章节的重点，加大重点内容的覆盖度。

4. 命题不应有超出大纲中考核知识点范围的题，考核要求不得高于大纲中所规定的相应的最高能力层次要求。命题应着重考核考生对基本概念、基本知识和基本理论是否了解或掌握，对基本方法是否会用或熟练运用。不应出与基本要求不符的偏题或怪题。

5. 要合理安排试题的难易程度，试题的难度可分为：易、较易、较难和难四个等级。每份试卷中不同难度试题的分数比例一般为：2:3:3:2。

必须注意试题的难易程度与能力层次有一定的联系，但二者不是等同的概念。在各个能力层次中对于不同的考生都存在着不同的难度，请考生切勿混淆。

6. 考试方式为闭卷、笔试，考试时间为 150 分钟。评分采用百分制，60 分为及格。考生只准携带 0.5 毫米黑色墨水的签字笔、铅笔、圆规、直尺、三角板、橡皮等必需的文具用品，不可携带计算器。

7. 本课程考试试卷中可能采用的题型有：单项选择题、名词解释、简答题、论述题、案例分析等。

附录 题型举例

一、单项选择题

1. 下列属于企业资源无形资产的是（ ）

A. 实物资源 B. 财务资源 C. 组织资源 D. 技术资源

参考答案：D

二、名词解释

1. 收购

参考答案：是指一家公司购买另一家公司的全部或部分股权，并将被收购公司的业务纳入其战略组合。

三、简答题

1. 简述构成五力模型的五种竞争力量。

参考答案：

（1）替代威胁；（2）进入威胁；（3）买方威胁；（4）卖方威胁；（5）现有企业之间的竞争。

四、论述题

1. 试述产业分析的理论基础。

参考答案：

产业分析的理论基础是产业组织经济学中的结构—行为—绩效（SCP）模型。根据该模型，产业的结构决定了企业的行为，企业的行为进而决定经济绩效。

产业的结构受到竞争企业的数量、产品的同质性、进入和退出成本的影响；企业的行为指的是企业为获取竞争优势所采取的战略；绩效包括两个层面的绩效，一是企业层面的，其结果表现为竞争劣势、均势、暂时的优势或持续的优势，二是社会层面的，包括生产效率、配置效率、就业水平和社会进步等。

SCP模型的实质是从企业外部（特别是产业环境）来寻求企业竞争优势的来源。

五、案例分析

1. 材料：格兰仕前身是广东顺德桂洲羽绒厂。1991年，格兰仕最高决策层普遍认为，羽绒服装及其他制品的出口前景不佳，并达成共识：从现行业转移到一个成长性更好的行业。经过市场调查，初步选定家电业为新的经营领域；进一步，格兰仕选定小家电行业为主攻方向；最后，确定微波炉为进入小家电行业的主导产品。

1993年，格兰仕试产微波炉1万台，开始从纺织业为主转向家电制造业为主。自1995年至今，格兰仕微波炉国内市场占有率一直居第1位，且大大超过国际产业、学术界确定的垄断线（30%），达到60%以上，1998年5月市场占有率达到73.5%。格兰仕频频使用价格策略在市场上获得了领导地位。1996年到2000年，格兰仕先后5次大幅度降价，每次降价幅度均在20%以上，每次都使市场占有率总体提高10%以上。

格兰仕的规模经济首先表现在生产规模上。据分析，100万台是车间工厂微波炉生产的经济规模，格兰仕在1996年就达到了这个规模，其后，每年以两倍于上一年的速度迅速扩大生产规模，到2000年底，格兰仕微波炉生产规模达到1200万台，是全球第2位企业的两倍多。生产规模的迅速扩大带来了生产成本的大幅度降低，成为格兰仕成本领先战略的重要环节。格兰仕规模每上一个台阶，价格就大幅下调。当自己的规模达到125万台时，就把出厂价定在规模为80万台的企业的成本价以下。此时，格兰仕还有利润，而规模低于80万台的企业，多生产一台就多亏一台。除非对手能形成显著的品质技术差异，在某一较细小的利

基市场获得微薄赢利,但同样的技术来源且连年亏损的对手又怎么能够搞出差异来?当规模达到 300 万台时,格兰仕又把出厂价调到规模为 200 万台的企业的成本线以下,使对手缺乏追赶上其规模的机会。格兰仕这样做的目的是要构成行业壁垒,要摧毁竞争对手的信心,将散兵游勇的小企业淘汰出局。格兰仕虽然利润极薄,但是凭借着价格构筑了自己的经营安全防线。

(1) 指出格兰仕集团在微波炉市场上采取的是哪种竞争战略?

(2) 简述格兰仕集团在微波炉市场上采取的竞争战略类型适用的条件。

参考答案:

(1) 格兰仕集团在微波炉市场上采取的是成本领先战略。

(2) 企业选择成本领先战略必须考虑企业外部环境条件和内部资源与技能条件。

外部条件: ①现有竞争企业之间的价格竞争非常激烈; ②企业所处产业的产品基本上是标准化或者同质化的; ③实现产品差异化的途径很少; ④多数顾客使用产品的方式相同; ⑤消费者的转换成本很低; ⑥消费者具有较大的降价谈判能力。

内部资源与技能条件: ①持续的资本投资和获得资本的途径; ②生产加工工艺技能; ③认真的劳动监督; ④设计容易制造的产品; ⑤低成本的分销系统; ⑥培养技术人员。