

试卷代号:11304

座位号

国家开放大学2024年秋季学期期末统一考试

管理案例分析 试题

2025 年 1 月

注意事项:

1. 将你的学号、姓名及考点名称填写在试题和答题纸的规定栏内。考试结束后,把试题和答题纸放在桌上。试题和答题纸均不得带出考场。待监考人员收完试题和答题纸后方可离开考场。
2. 仔细阅读题目的说明,并按题目要求答题。所有答案必须写在答题纸的指定位置上,写在试题上的答案无效。
3. 用蓝、黑圆珠笔或钢笔(含签字笔)答题,使用铅笔答题无效。

一、判断题(本题共 5 小题,每小题 2 分,共 10 分。以下叙述中,你认为正确的打“√”,错误的打“×”)

1. 案例的结构安排通常可以遵循两种顺序:一是时间顺序,二是内容顺序。()
2. 管理案例就是围绕着一一定的管理问题而对某一真实的管理情景所做的文字描述。不包括声像等其他媒介采编撰写方式。()
3. 管理案例写作计划的主要内容就是安排案例撰写的时间。()
4. 按案例篇幅的长短,管理案例可分为中短篇案例、长篇案例和超长篇案例。()
5. 专业管理案例主要是指涉及某一职能领域的案例,如生产、财务、营销、人力资源管理等等,都可以根据专业课程学习的需要,编写某一职能领域的案例。()

二、简答题(本题共 5 小题,每小题 8 分,共 40 分)

6. 规范的案例使用说明应包括哪些内容?
7. 管理案例写作有哪四个原则?
8. 简述管理案例学习的基本原则。
9. 简述案例学习过程中需要把握的五个关键环节。
10. 简述三种常用的案例学习方法。

三、案例分析题(本题共 2 篇案例,每篇案例 25 分,共 50 分)

11. JLZ 酸梅汤——健康饮品的引领者

北京 Y 集团公司(以下简称“Y 集团”)于 1980 年建厂,作为国内三大啤酒集团中唯一的大型国有企业,经过近 40 年快速、健康发展,现已经成为中国大型啤酒企业集团之一,产量和销量均进入世界啤酒企业前八强。为了实现多元化的发展,Y 集团拓宽产品的种类,先后开发了养多乐优、能立方维生素饮料、冰红茶、绿茶、新鲜橙、茉莉清茶、老冰棍等多款产品。

当今社会,越来越多的消费者热衷于传统产品,为顺应市场大趋势,在北京市政府的帮助下,2007 年,Y 集团公司和故宫博物院紧密合作,搜集、整理了宫廷御茶房主方,共同打造健康饮品的引领者—JLZ 酸梅汤,北京 JLZ 饮料有限公司(以下简称“JLZ”)生产的 JLZ 酸梅汤就此应运而生。

JLZ 酸梅汤是京城传统饮料,不属于碳酸饮料、果汁饮料和茶饮料,是有着 300 多年悠久历史的传统老字号,早在 1906 年就获得“京都第一”的称号,在北京地区有很好的群众基础和口碑。秉持着健康饮品引领者的理念,JLZ 酸梅汤采用纯净水熬制,坚持传统熬制工艺的同时运用现代化设备以保证酸梅汤的纯正口感和保鲜时间,并以上等青梅的成熟果实作为乌梅原料,熬制出纯正老北京酸梅汤口感,让消费者品尝到名副其实的酸梅汤,体验到“酸一点,才有味道”。为此公司采取了如下策略。

一、精准的市场定位

在日常生活中,顾客最常见的饮品有瓶装水、汽水、果汁饮料、茶饮料、奶味饮料、功能性饮料等,这些饮料按概念和功能分,又可区分为清热下火、消暑开胃、健脾归中、延年养生等。茶、凉茶、酸梅汤等等是中医概念的饮料,由药食同源的滋补类原料组成,具有一定的功能性。在北京市场,JLZ 有明显的潜在竞争力,它具有自己的特色,能更好地满足消费者需求。根据产品特色精准定位,JLZ 首先绕开了如康师傅、可口可乐等已成为市场领先者的强大对手,另辟蹊径。在与竞争者的竞争中,将产品定位在市场空白部分的开胃、解渴、解油腻功能上。碳酸饮料喝下去清凉刺激,加上碳酸气将人体内的热气排出,给人带来短暂冰爽享受;但它有明显的弱点,即碳酸饮料的二氧化碳会影响食欲,还会影响消化,如果长期饮用有害健康。因此碳酸饮料在餐饮市场并无太大优势,这是 JLZ 最有效的攻击点,这样的攻击也是碳酸饮料无法反击的。

二、全方位的产品营销

在上市初期,JLZ 通过线上推广使消费者在见到广告后想买就可以买得到。同时,线下推广主要集中在常规促销方面。产品上市后,配合线上广告,JLZ 在各终端市场(如餐饮行业)积极开展活动,并配以一定的公关手段,各种策略得到很好地衔接,收到了良好的效果。

JLZ 曾开展以“正宗口味,等你发现”为主题的“JLZ 乌梅节”活动,邀请顾客去正宗乌梅产地,感受正宗乌梅文化,活动形式为征集最正宗的乌梅产地及制梅工艺、最正宗的冰糖产地及制作工艺、最正宗的酸梅汤制作工艺,用征集到的工艺熬成最正宗的酸梅汤。此外,JLZ 还曾开展“买 JLZ 送故宫限量公仔”活动,该活动不是一次简单的买送,而是中国文化第一品牌和国饮第一品牌之间的联合互动,充分引发了消费者的品牌联想,以小博大。

为了继续领跑北京春节酸梅汤礼盒市场,JLZ 酸梅汤的市场动作不断,而且力度有愈演愈烈之势。2015—2016 年度第一部重头戏就是联合兴业银行,共同推出“发红包、抢财神”微信活动,掀起抢购潮。2016 年,JLZ 进一步升级体验营销,在“京都第一 JLZ110 周年限量版”主题活动中,推出 JLZ 获誉拜年等环节,并引入 VR 技术,在虚拟环境里为消费者营造全新的品牌体验。

三、打造良好的品牌文化

无论是饮料还是啤酒,最核心的价值在于“让身体获得水分”,感性表现为“解渴”,解决的问题是身体缺水带来的不适,增值价值在于健康、获得口感、方便(包括产品大小、包装开启方式、饮用方式、识别方式、携带方式等)。Y集团特意为源自宫廷的JLZ设计了一套呆萌的卡通人物——皇上、皇后、格格和小阿哥,并把以这些人物为原型的表情包放在社交媒体上传播,不仅使老字号JLZ的品牌基因更加年轻化,也传递了JLZ正宗宫廷出身的品牌基因,拉近了与顾客的距离。2017年,JLZ把工作重心和精力放在“4321”的战略上:40%的工作量是进行消费者调研,30%的工作量是打造产品IP,20%的工作量是做品牌营销,10%的工作量是做新技术和媒介的尝试。以前JLZ做得最多的是品牌营销,现在要做的不应是向消费者推销产品,而是让消费者主动寻找产品。

总之,随着公司战略策略的实施,JLZ在高端酸梅汤领域的市场占有率排名名列前茅,成为健康饮品的引领者。

请认真阅读案例,并回答下面问题。这篇案例题共有5道问题,均为单项选择题,每小题5分,共25分。请在每题给出的选项中,选出最符合题目要求的一项。

(1)作为国内三大啤酒集团中的北京Y集团公司开发了养多乐优、能立方维生素饮料、冰红茶、绿茶、新鲜橙、茉莉清茶、老冰棍等多款产品。北京Y集团公司采用了下列哪一项产品组合策略。()

- A. 高档产品策略
- B. 低档产品策略
- C. 扩充产品组合策略
- D. 缩减产品组合策略

(2)要使JLZ酸梅汤继续保持当好健康饮品的引领者地位,下列选项中不适合的做法是()。

- A. 加大对JLZ酸梅汤的营养价值宣传力度
- B. 承诺JLZ酸梅汤绝不添加任何添加剂
- C. 在北京Y集团公司建立内部健康研究院
- D. 赞助歌唱类综艺节目

(3)利用SWOT分析北京JLZ饮料有限公司的情况及市场环境,下列选项中属于W(劣势)的是()。

- A. 公司在生产JLZ酸梅汤的过程中保证产品纯天然、健康的产品品质
- B. 酸梅汤的销售受季节影响较大
- C. 酸梅汤市场前景广阔,利润空间较高
- D. 公司目前没有全国的销售渠道,渠道力量薄弱

(4)下列JLZ酸梅汤开展的营销活动中,属于网络营销的是()。

- A. 联合兴业银行,共同推出“发红包、抢财神”微信活动
- B. 开展以“正宗口味,等你发现”为主题的“JLZ乌梅节”活动
- C. 开展“买JLZ送故宫限量公仔”活动
- D. 开展一元钱换购九龙斋酸梅汤的活动

(5)管理案例的学习方法主要有讨论法、角色扮演法和谈判法三种,针对“请用SWOT分析北京JLZ饮料有限公司的情况及市场环境”这个问题,最适合采用的学习方法是()。

- A. 讨论法
- B. 角色扮演法
- C. 谈判法
- D. 这三种方法都不适合

12.

A房屋租赁公司市场定位的失误

A房屋租赁公司是某省会城市一家经营分散式白领公寓租赁的房地产经纪有限公司。公司成立于2015年,注册资金为1000万元,在全市有6家门店,目前有职工100余人。公司房源主要是市区地段较好的毛坯房屋,公司收房后将房屋最大化地更改为多间30~40平方米的带独立卫生间和厨房的小型类公寓,并提供完善的配套设施、品牌家具家电、专业维修保养等诸多的软硬件服务。公司市场定位是为都市白领提供良好的居住环境。公司经营立足互联网O2O(Online To Offline)模式,通过公司的租赁平台,进行真实房源的展示,公开真实的底价,实现月付房租的缴纳,并以会员制、俱乐部的形式管理用户,通过丰富的线上线下活动为都市白领创造优质的租住生活,开创了这座城市租房市场的新模式。

公司经过两年多的发展,目前拥有可租房屋量1200多套,房屋租金每套每月1100~1500元,每套房的溢价收入达到租金收入的40%~50%。按照正常的运营机制,房源数量多,公司经济效益应该是不断增加的,但实际上公司房屋空置率却一直较高,出租的房屋在市场中的口碑,尤其是在公司目标客户——白领群体中的口碑并不太好,导致经济效益不甚理想。公司高层管理人员通过市场调查,分析发现困扰公司经济效益低下的一连串的问题,而所有问题中,最核心的是公司的市场定位与预期消费群体出现了较大的偏离。通过调查,目前在已出租的房屋中,较高收入人群(人均月收入6000元及以上)占5%,中等收入人群(人均月收入3000~6000元)占10%,低收入群体(人均月收入2000~3000元)占65%,空置占20%。公司不得不面临一个现实难题——我们的房屋应当租给谁?

一方面,公司定位是为都市白领(中高收入人群)提供良好的居住环境,公司实现在线按月收支、拎包入住(家具家电齐全,并提供代缴水、电、暖等费用的服务)等承诺,将互联网、社交等时尚元素融入运营中,房源选择、装修也都是按照白领一族的需求,使租赁关系更为简单。但是通过市场的验证,所谓的隔断式独立公寓住起来并不是那么舒服,采光、通风受到限制,房屋隔音差、上下水不畅等不利因素众多。都市白领租住后,经常因达不到他们的居住要求,而在短期内选择退租。而且,中高收入群体租房比例呈不断下滑的趋势,公司的线上线下活动,参与者寥寥无几。

另一方面,租房人群低端化,本来公司的目标客户是都市白领,但最终实际租房者以低收入群体为主,例如人均月收入在2000元到3000元的进城务工人员,低收入人群占公司租户的65%。通过了解发现,虽然房租较同地段一般租赁房屋贵一些,但是房屋地处市区,交通方便,位置较好,可以节约交通费,两人或者三人合租便可以租金分摊。对于房屋面积小、采光通风等不利因素,由于人均支出成本相对不是很高(可以节省交通费用,租金也可以分摊),低收入人群一般也可以接受。公司为了保证房屋出租率,确保一定的经营收益,虽然所租住房屋的客户群体低于预期,但公司也能接受。基于此,后期房屋管理、维修、服务成本升高了,安全问题也时有发生,这极大影响了公司的市场形象。

问题:

(1)请你运用市场定位有关理论,分析A公司市场定位与实际租房群体的偏离这一问题产生的主要原因,以及该问题对公司发展产生的不利影响。(10分)

(2)通过分析以上原因,请你提出解决A公司市场定位问题的思路和措施。(15分)

国家开放大学2024年秋季学期期末统一考试

管理案例分析 试题答案及评分标准

(供参考)

2025 年 1 月

一、判断题(本题共 5 小题,每小题 2 分,共 10 分。以下叙述中,你认为正确的打“√”,错误的打“×”)

1. × 2. × 3. × 4. √ 5. √

二、简答题(本题共 5 小题,每小题 8 分,共 40 分)

6. 规范的案例使用说明应包括哪些内容?

参考答案:

案例使用说明应该包括以下部分:

- (1)教学目的与用途
(2)启发性思考题
(3)分析思路
(4)理论依据
(5)背景信息
(6)关键点
(7)建议课堂计划
(8)参考文献及其他教学支持

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理或方法正确,阐述合理。)

7. 管理案例写作有哪四个原则?

参考答案:

案例写作的原则主要有:

- (1)仿真原则
(2)中立原则
(3)矛盾原则
(4)前瞻原则

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理或方法正确,阐述合理。)

8. 简述管理案例学习的基本原则。

参考答案:

管理案例学习的基本原则主要包括以下四个方面:

- (1)理论联系实际
(2)创新性

(3)归纳性

(4)操作性

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理或方法正确,阐述合理。)

9. 简述案例学习过程中需要把握的五个关键环节。

参考答案:

- (1)分析形势。分析形势是指对当前处境的了解和掌握。
(2)确认问题。就是以一定的分析框架,找到决策主体需要解决的问题。
(3)提出方案。就是找到问题所在,明确了问题的症结,下一步的工作就是“对症下药”,制定解决问题的方案。
(4)预测结果。预测结果是一个逻辑推理的过程。
(5)做出决策。这是解决问题的最后一个环节。根据决策目标和现实条件,对各种备选方案进行利弊权衡,进行正反两方面的比较,从中选择较优的方案。

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理或方法正确,阐述合理。)

10. 简述三种常用的案例学习方法。

参考答案:

- (1)讨论法。指学生在教师的指导下,为解决某个问题而进行探讨,进而相互启发、相互学习以获取知识的一种教学互动方法。
(2)角色扮演法。要求被试者扮演一个特定的管理者角色来观察被试者的多种表现,了解其心理素质和潜在能力的一种测评方法,也是通过情景模拟,要求其扮演指定行为角色,并对其行为表现进行评价和反馈,以此来帮助其发展和提高行为技能最有效的一种学习方法。
(3)谈判法。指模拟谈判。即指定学生分别扮演谈判各方,设立谈判规则,陈述需要交涉的内容,确定谈判的结果。

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理或方法正确,阐述合理。)

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理或方法正确,阐述合理。)

三、案例分析题(本题共 2 篇案例,每篇案例 25 分,共 50 分)

11. 参考答案:(每小题 5 分)

- (1)C (2)D (3)D (4)A (5)A

12. 参考答案:

(1)A 公司的市场定位与实际租户群体有所偏离,并且在目标市场房屋出租比例呈不断下滑的趋势,这些现象说明,公司对房屋租赁市场中各个收入群体的租房需求了解不足,造成公司对目标市场租户群体需求的错误判断。

如果这一问题不及时解决,会对公司的发展造成许多不利的影响。一是不利于公司产品形象的树立。二是不利于产品的宣传推广。三是不利于目标市场的进一步拓展。

(2)略

(以上答题要点仅供参考。请评卷老师根据学生答题情况酌情给分。要求观点明确,叙述清楚,引用原理和方法正确,论证合理。)