

- 1. 答题模板
 - 1.1. 模板框架
 - 1.2. 答案案例

1. 答题模板

1.1. 模板框架

1. 模板开头

背景介绍：简要介绍案例企业的基本情况，包括行业地位、主要产品、市场状况等。

问题描述：明确案例中的主要问题或挑战，如市场份额下降、成本上升、竞争加剧等。

2. 模板主体

i. 战略分析：

使用 PEST 分析、五力模型等工具对企业外部环境进行分析。

a. 分析企业内部资源、能力和核心竞争力。

b. 进行 SWOT 分析，识别企业的优势、劣势、机会和威胁。

ii. 战略选择：

根据分析结果，选择适合企业的基本竞争战略（成本领先、差异化、集中化）。

考虑公司层战略，如一体化战略、多元化战略等。

描述所选战略的具体内容和实施计划。

iii. 战略实施：

描述组织结构调整、资源配置等方面的具体措施。

分析人力资源管理策略，如招聘、培训、激励等。

讨论市场营销策略，包括产品定位、市场细分、促销活动等。

iv. 战略评价与控制：

介绍平衡记分卡或关键绩效指标（KPIs）在战略评价中的应用。

讨论如何监控战略实施过程，确保战略目标的实现。

分析可能出现的偏差和应对策略。

v. 案例分析结尾：

总结：概括案例分析的主要发现和结论。

建议：基于分析结果，提出对企业未来战略管理的建议或启示。

1.2. 答案案例

案例分析题：某电子产品公司的竞争战略选择与实施

1. 背景介绍

某电子产品公司（简称“A 公司”）专注于智能手机市场的研发与销售。近年来，随着市场竞争的加剧和消费者需求的变化，A 公司面临市场份额下滑、成本上升等挑战。为了扭转颓势，A 公司决定重新审视其竞争战略，并制定相应的实施计划。

2. 问题分析

外部环境分析：智能手机市场竞争激烈，新进入者不断涌现，替代品威胁增加（如可穿戴设备等）。同时，消费者对智能手机的功能、性能、外观设计等方面的要求日益提高。

内部资源与能力分析：A 公司在技术研发方面具有较强的实力，但在市场营销、品牌建设等方面相对薄弱。此外，公司的产品线较为单一，缺乏针对不同消费者群体的差异化产品。

SWOT 分析：A 公司的优势在于技术研发能力较强，劣势在于市场营销和品牌建设不足；机会在于智能手机市场仍有增长空间，威胁来自竞争对手和替代品。

3. 战略选择

基于上述分析，A 公司决定采取差异化竞争战略，通过提供具有独特功能和设计的产品来满足特定消费者群体的需求。具体战略如下：

产品差异化：针对年轻消费者群体，推出具有时尚外观设计、高性能配置、创新功能的智能手机产品。同时，针对不同消费者需求，开发不同系列的产品线。

品牌差异化：加强品牌建设和市场推广力度，塑造独特的品牌形象和价值观。通过赞助体育赛事、文化活动等方式提升品牌知名度和美誉度。

服务差异化：提供优质的售前咨询和售后服务支持，包括个性化定制、快速响应客户需求等。通过提升客户满意度和忠诚度来巩固市场份额。

4. 战略实施

为确保差异化竞争战略的有效实施，A 公司将采取以下措施：

组织结构调整：成立专门的产品研发团队和市场推广团队，加强跨部门协作和信息共享。同时，优化决策流程和提高决策效率。

资源配置：加大对产品研发和市场推广的投入力度，确保差异化战略所需资源的充足供应。同时，优化成本结构，降低不必要的开支。

人力资源管理：招聘具有创新能力和市场敏感度的优秀人才加入研发团队和市场推广团队。加强员工培训和发展计划，提升员工的专业素质和工作能力。

市场营销策略：制定针对性的市场营销计划，包括广告宣传、促销活动、线上线下渠道拓展等。加强与消费者互动和沟通，了解消费者需求和反馈意见。

5. 总结

通过采取差异化竞争战略及相应的实施措施，A 公司有望在智能手机市场中重塑竞争优势并实现市场份额的增长。然而，在实施过程中需要密切关注市场动态和竞争对手的动态变化，不断调整和优化战略计划以确保战略目标的实现