

# 2023.7.16《战略管理》期末试卷

## 一、简答题(每小题 20 分, 共 60 分)

1. 企业战略, 企业战略的层次及各层次战略之间的关系。
2. 说明波特的三种基本竞争战略的内容和适用情境。
3. 说明波特的五力模型, 并给出一个分析实例。

## 二、论述题(40 分)

请以某互联网企业为例说明组织的战略管理过程, 尤其是战略规划制定的分析框架, 同时说明互联网企业在战略制定、企业文化、组织结构设计、工作设计与员工激励等方面与传统企业相比较有何特点。(40 分)

## 一、简答题 (每小题 15 份, 共 45 分)

### 1. 什么是企业战略? 企业战略的层次及各层次战略之间的关系。

企业战略是企业的高层领导人在现代市场经营观念的指导下, 为实现企业的经营目标, 通过对外部环境和内部条件的全面估量和分析, 从企业发展全局出发而作出的较长时期的总体性的谋划和活动纲领。

企业战略可以分为三个层次: 公司战略、经营战略和职能战略。

- 1) **公司战略**: 公司总体的、最高层次的战略。主要关注整个公司的经营范围以及从结构和财务的角度考虑资源的分配。常见的公司战略类型包括稳定型战略、发展型战略及防御型战略。
- 2) **经营战略**: 又叫竞争战略。主要考虑如何在选定的业务范围内进行竞争以取得超过竞争对手的竞争优势。常见的基本竞争战略有三种, 即低成本战略、差异化战略和集中化战略。
- 3) **职能战略**: 为了实现公司和事业部门的战略计划, 由职能管理人员制定职能部门的短期目标和规划, 一般有: 营销战略、人力资源战略、财务战略、生产战略、研发战略等。

企业的公司战略、经营战略与职能战略的有序组合形成了企业的战略体系。在企业内部, 企业战略的三个层次之间是相互联系、相互配合的。企业上一层次的战略构成下一层次的战略环境, 同时, 下一层次的战略又为上一级战略目标的实现提供保障和支持。因此, 一个企业若要实现其总体战略, 必须把三个层次的战略结合起来。

### 2. 举例说明三种基本竞争战略的内容、适用条件和组织要求。

#### 1) 成本领先战略

- **内容**: 成本领先战略的核心是通过降低成本、提高生产效率和规模经济来在市场中获得竞争优势。企业通过寻找成本节约的机会、优化供应链、采用先进的生产技术等方式, 以更低的价格提供产品或服务。
- **适用条件**: 成本领先战略适用于市场竞争激烈、价格敏感的行业。它要求企业具备规模经济优势、高度的生产效率、供应链管理能力和成本控制能力。
- **组织要求**: 为实施成本领先战略, 组织需要注重流程优化、规模扩大、成本控制和资源配置。同时, 组织需要具备高效的供应链管理、技术创新和资源整合能力。

#### 2) 差异化战略

- **内容**: 差异化战略的核心是通过在产品、服务、品牌或市场定位上的差异化来创造独特的价值, 以吸引目标客户群体并获得竞争优势。企业通过提供独特的产品特点、创新的设计、卓越的品质或个性化的服务来区别于竞争对手。
- **适用条件**: 差异化战略适用于市场需求多样化、消费者偏好差异化的行业。它要求企业具备创新能力、品牌建设能力、市场洞察力和客户关系管理能力。
- **组织要求**: 为实施差异化战略, 组织需要注重创新、设计、品质控制和市场营销。同时, 组织需

要具备灵活性、快速反应市场变化的能力，以满足不同消费者群体的需求。

### 3) 专注战略

- 内容：专注战略的核心是选择一个特定的市场细分或产品领域，将资源和能力集中在该领域，以满足该领域的特定需求。企业通过深入了解目标市场细分、提供专业化的产品或服务来建立竞争优势。
- 适用条件：专注战略适用于市场细分存在明显的特定需求、竞争对手较少的行业。它要求企业具备深入了解目标市场的能力、专业化的产品或服务提供能力和与目标客户密切合作的能力。
- 组织要求：为实施专注战略，组织需要注重市场细分的选择、产品定位和与目标客户的紧密合作。同时，组织需要具备专业化的能力、灵活性和快速反应市场变化的能力。

## 3. 写出迈克尔-波特的行业分析五力模型，并给出一个简要的分析实例。

### 1) (1) 迈克尔-波特的行业分析五力模型分别是：

- ① 供应商的讨价还价能力 ② 购买者的讨价还价能力 ③ 潜在竞争者进入的能力 ④ 替代品的替代能力 ⑤ 行业内竞争者现在的竞争能力

### 2) (2) 假设我们分析的是电子消费品行业，以智能手机为例。

- ① 供应商的讨价还价能力：电子消费品行业的供应商数量众多，供应链较为复杂，供应商对企业的议价能力相对较强，企业需要与供应商进行有效的合作和谈判，以降低成本。
- ② 购买者的讨价还价能力：智能手机市场的买家数量庞大，消费者在购买时有较强的议价能力，他们可以通过比较不同品牌和产品来选择最具性价比的手机，企业面临着买家的议价压力。
- ③ 潜在竞争者进入的能力：电子消费品行业的准入门槛相对较高，需要大量的资金和技术支持，同时市场已经被知名品牌占据，新企业进入市场较为困难，现有企业面临的新进入者威胁较低。
- ④ 替代品的替代能力：智能手机市场存在多种替代产品，如功能手机、平板电脑等，消费者在选择时有多种选项，企业面临着替代品的竞争压力。
- ⑤ 行业内竞争者现在的竞争能力：电子消费品行业竞争激烈，市场上存在多个知名品牌和厂商，竞争对手之间存在激烈的价格战和技术创新竞争，企业面临着较高的竞争压力。

## 二、论述题（55 分）

### 1. 请以某企业为例说明组织的战略管理过程，尤其是战略计划制定的分析框架。（20 分）

战略管理是指组织在不断变化的环境中，通过制定和执行战略来实现长期目标的过程。战略计划制定是战略管理的重要环节，它涉及对内外环境进行全面分析，以确定组织的战略方向和目标。

以下是一个战略计划制定的分析框架示例：

- ① 宏观环境分析：对整体宏观环境进行分析，包括政治、经济、社会、技术、法律等方面的因素。例如，政策变化、经济增长趋势、社会文化变迁、技术创新等对企业的影响。
- ② 行业环境分析：对所在行业的竞争环境进行分析，包括竞争对手、供应商、买家、替代品等因素。例如，行业竞争格局、市场增长率、市场饱和度等对企业的竞争力和发展机会的影响。
- ③ 内部资源分析：评估企业内部的资源和能力，包括人力资源、技术能力、品牌价值、资金等。例如，企业的核心竞争力、独特的资源和能力，以及其在市场上的差异化优势。
- ④ SWOT 分析：结合宏观环境、行业环境和内部资源分析，进行 SWOT 分析，即评估企业的优势、劣势、机会和威胁。通过 SWOT 分析，确定企业的核心竞争力和战略优势，以及面临的挑战和风险。
- ⑤ 目标设定：基于 SWOT 分析的结果，制定明确的战略目标。目标应该具体、可衡量、可实现，并与

企业的使命和愿景相一致。

⑥战略选择：根据目标设定，制定适合的战略选择。战略选择可以包括市场扩张、产品创新、合作伙伴关系等。选择的战略应该与企业的资源和能力相匹配，并具备可持续竞争优势。

⑦实施和控制：将战略转化为行动计划，并进行实施和控制。制定具体的实施计划、资源分配和绩效评估机制，确保战略的有效实施，并及时调整和纠正。

## 2.比较说明互联网企业在战略制定、企业文化、组织结构设计、工作设计与员工激励等方面与传统企业相比较有何异同。（35 分）

### ①战略制定

- 不同点：互联网企业更加注重创新和快速响应市场变化，通常采用敏捷的战略制定方法，强调灵活性和试错。传统企业更加注重稳定和长期规划，通常采用传统的战略制定方法，强调稳定性和可预测性。
- 相同点：无论是互联网企业还是传统企业，战略制定都需要考虑市场需求、竞争环境和企业资源等因素，以确保企业能够实现长期目标。

### ②企业文化

- 不同点：互联网企业通常倡导开放、创新和平等的企业文化，鼓励员工自由表达和分享，注重团队合作和快速决策。传统企业的文化通常较为保守和传统，强调稳定性和组织纪律，注重层级和权威。
- 相同点：无论是互联网企业还是传统企业，企业文化都是为了塑造企业的价值观、行为准则和工作氛围，以促进员工的认同感和归属感。

### ③组织结构设计

- 不同点：互联网企业通常采用扁平化的组织结构，强调快速决策和灵活协作，减少层级和冗余。传统企业的组织结构通常较为复杂，有较多的层级和部门，强调职责和权力的划分。
- 相同点：无论是互联网企业还是传统企业，组织结构都是为了协调和管理企业内部的各个部门和职能，以实现协同工作和提高效率。

### ④工作设计

- 不同点：互联网企业通常注重员工的自主性和创造力，鼓励员工参与决策和项目管理，强调工作的灵活性和自由度。传统企业的工作设计通常较为规范和流程化，强调工作的标准化和规范性。
- 相同点：无论是互联网企业还是传统企业，工作设计都是为了确保员工能够有效地完成工作任务，提高工作效率和质量。

### ⑤员工激励

- 不同点：互联网企业通常采用激励机制和福利制度来吸引和留住人才，如股权激励、灵活的工作时间和福利待遇。传统企业的员工激励通常以薪酬和福利为主，注重稳定性和职业发展。
- 相同点：无论是互联网企业还是传统企业，员工激励都是为了激发员工的积极性和创造力，提高工作动力和满意度。

综上所述，互联网企业与传统企业在战略制定、企业文化、组织结构设计、工作设计和员工激励等方面存在一定的差异。互联网企业更加注重创新、灵活性和员工参与，而传统企业更加注重稳定性、规范性和组织纪律。然而，随着数字化转型的发展，传统企业也在逐渐借鉴互联网企业的经验，进行组织和文化的变革。