

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。

领导在现代市场经营观念下,为实现企业经营目标,通过对外、内部条件的全面分析,从发展全局出发而作出的长时期、总体性谋划和活动纲领。分为三个层次:

- 1) **公司战略**：总体的、最高层次战略。关注整个公司的经营范围，从结构、财务角度考虑资源分配。包括稳定型、发展型及防御型战略。
- 2) **经营战略**：又竞争战略。在选定的业务范围内进行竞争，取得超过竞争对手的竞争优势。包括低成本、差异化和集中化战略。
- 3) **职能战略**：为实现公司和事业部门的战略计划，由职能管理人员制定的短期目标和规划，包括营销、人力资源、财务、生产、研发战略等。

有序组合形成企业战略体系，相互联系、配合。上一层提供战略环境,下一层次为上级战略目标的实现提供保障和支持。一个企业若要实现其总体战略,必须三个层次结合。

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。

	成本领先	差异化	专注
内容	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。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。	通过在产品、服务、品牌、市场定位上的差异来创造独特的价值，以吸引目标客户群体并获得竞争优势。通过提供独特产品特点、创新设计、卓越品质或个性化服务来区别于竞争对手	选择一个特定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。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	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。	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。	市场细分存在明显特定需求、竞争对手较少行业。要求具备深入了解目标市场、专业化产品服务提供能力和与目标客户密切合作的能力。
组织要求	注重流程优化、规模扩大、成本控制和资源配置。要具备高效的供应链管理、技术创新和资源整合能力。	注重创新、设计、品质控制和市场营销。要具备灵活性、快速反应市场变化能力。	注重市场细分的选择、产品定位和与目标客户的紧密合作。要具备专业化能力、灵活性和快速反应市场变化能力。

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

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）

1. 确定组织的使命、愿景和目标 使命：通过人工智能技术推动产业升级。 愿景：成为全球领先的人工智能技术提供商； 目标：实现年销售额增长 50%，市场占有率提升至行业前三。	2. 战略分析 宏观环境分析：考虑政治稳定性、经济增长趋势、社会对人工智能的接受度等。 行业环境分析：分析人工智能行业的竞争格局、市场增长率等； 内部资源分析：评估企业的人力资源、技术能力、品牌价值等；	3. SWOT 分析 优势：强大的技术研发能力、丰富的行业经验； 劣势：市场营销能力相对较弱； 机会：人工智能市场快速增长、政策支持； 威胁：市场竞争加剧、技术迭代迅速；
4. 目标设定 提升市场营销能力，增加品牌曝光度； 加大研发投入，加速产品迭代； 拓展国际市场；	5. 战略选择 市场渗透：优化现有产品、加强营销推广； 产品开发：开发新产品，满足市场新需求； 市场开发：拓展国际市场。 合作战略：与行业内其他企业建立战略联盟；	6. 实施和控制 制定详细实施计划，包括时间表、责任分配等； 确保各部门获得足够的资源支持； 建立绩效评估机制，定期跟踪执行情况； 根据市场反馈和内部评估结果，及时调整；

通过上述战略管理过程，该科技企业能够系统地制定和执行战略，以应对不断变化的市场环境，实现长期发展目标。

3. 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）

	相同	不同
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。	【互】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】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。
企业文化	都为塑造企业的价值观、行为准则和工作氛围，以促进员工的认同感和归属感。	【互】倡导开放、创新和平等，鼓励员工自由表达和分享，注重团队合作和快速决策。 【传】较为保守和传统，强调稳定性和组织纪律，注重层级和权威。
组织结构 设计	都为协调和管理企业内部各个部门和职能，以实现协同工作和提高效率。	【互】通常采用扁平化组，强调快速决策和灵活协作，减少层级和冗余。 【传】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。
工作设计	都是为确保员工能够有效地完成工作任务，提高工作效率和质量。	【互】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】通常较为规范和流程化，强调工作的标准化和规范性。
员工激励	都是为激发员工的积极性和创造力，提高工作动力和满意度。	【互】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】通常以薪酬和福利为主，注重稳定性和职业发展。

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。