企业战略管理 2024

**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。 |

一体化策略通常分为纵向一体化和横向一体化两种类型，它们分别有不同的内容和适用条件：

1. \*\*纵向一体化策略\*\*：

- \*\*内容\*\*：涉及公司在供应链中向上游或下游整合的策略。向上游整合指公司通过收购或合并供应商，以控制原材料供应或提高产品质量；向下游整合则是通过收购或合并分销商或零售商，以控制产品的销售渠道或扩展市场份额。

- \*\*适用条件\*\*：适合于公司希望控制供应链中的关键环节，以降低成本、提高效率或掌控关键资源的情况。例如，汽车制造商收购零部件供应商，以确保零部件的质量和交货时间。

2. \*\*横向一体化策略\*\*：

- \*\*内容\*\*：涉及公司在同一产业中与竞争对手进行整合的策略。这可能通过收购竞争对手或与竞争对手合作来实现，旨在增强市场份额、扩展产品线或获得技术优势。

- \*\*适用条件\*\*：适合于市场竞争激烈且公司希望通过扩展规模、增强市场影响力或提升创新能力来保持竞争优势的情况。例如，一家电子公司收购竞争对手，以扩展其产品组合并减少市场竞争。

总体而言，纵向一体化策略侧重于控制供应链和市场通路，而横向一体化策略则侧重于增强市场份额和竞争力。选择适当的一体化策略取决于公司的战略目标、市场环境和资源优势。

**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。

企业战略管理 2024

**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的 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。