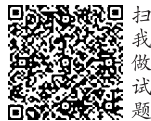


第一章 战略与战略管理概述

分值范围：1~5分



扫我做试题

第一节 战略的基本概念

考点一 战略的基本概念 | ★^①

传统战略和现代战略的概念

传统战略和现代战略的概念，如表 1-1 所示。

表 1-1 传统战略和现代战略的概念

内容	传统战略	现代战略
提出者	波特	明茨伯格
概念	战略是公司为之奋斗的 终点 与公司为达到它们而寻求的 路径的结合物	一系列或整套的决策或行动方式 。既包括刻意安排(计划性)的战略，也包括临时出现(非计划性)的战略
理论	传统战略是 以计划为基点 的目标路径理论	现代战略是为达到企业终点而寻求的路径， 不包括终点本身
特点	计划性、全局性、长期性	应变性、竞争性、风险性
现代战略的其他内涵	汤姆森说：大部分公司的战略是事先计划和突发应变的组合。 战略 既是预先性的(预谋战略) ， 又是反应性的(适应性战略) 。 一个实际的战略是管理者在公司内外各种情况不断暴露的过程中不断规划和再规划的结果。 有些学者开始研究组织的 有限理性 ，将重点放在组织在不可预测的或未知的内外部因素约束下的 适应性 上，这也反映了现代战略的特点。企业要 主动预测未来影响变化 ，而不是被动地对变化作出反应	

关于“扫我做试题”，你需要知道

移动端操作：使用“正保会计网校”APP扫描“扫我做试题”二维码，即可同步在线做题。

电脑端操作：使用电脑浏览器登录正保会计网校(www.chinaacc.com)，进入“我的网校我的家”，打开“我的图书”选择对应图书享受服务。

提示：首次使用需扫描封面防伪码激活服务。

① 本书采用★级进行标注。★表示需要了解，★★表示需要熟悉，★★★表示需要掌握。

提醒 本考点仅 2018 年以选择题的形式考查过一次，考查的知识点是现代战略的概念。未来有可能以案例分析题的形式考查现代战略的三个特点。

考点二 公司使命 | ★★★

一、公司使命的概念

公司使命阐述了企业组织的根本性质与企业存在的理由。企业的生存、发展、获利等根本性目的都作为企业使命的一部分。

战略和使命的关系是重点和路径的关系，使命是公司为之奋斗终身的终点，而一个个战略的制定则是达到这个终点的一条条路径。或许这个终点看起来有些遥不可及，但是只要有正确的战略加持，就一定能够达成。

公司使命的例子，比如：

（华为）数字世界带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。

使命的判断标准是：高大上、假大空、宏观不具体、能够像口号一样喊出来的。

提醒 历年试题中曾考查“公司宗旨影响公司经营范围和经营效果”这一说法是否正确。使命的判断标准建议考生掌握。

公司的使命包括了公司目的、公司宗旨和经营哲学。

二、公司目的

公司目的是企业组织根本性质和企业存在理由的直接体现。通常来说，公司可以分为营利组织和非营利组织。不同的组织类型其存在的目的也是不同的。

营利组织和非营利组织的目的，如表 1-2 所示。

表 1-2 营利组织和非营利组织的目的

组织类型	营利组织	非营利组织
目的	首先为所有者带来经济效益(满足客户需求、建立市场份额、降低成本等增加企业价值的行为，即开源节流)。 其次是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现	提高社会福利，促进政治和社会变革

三、公司宗旨

公司宗旨阐述了企业长期的战略意向，主要说明公司目前和未来所要从事的业务范围。公司宗旨反映出企业的定位。

提醒 本考点在历年考试中多次以客观题和主观题的形式进行考查，考生务必掌握公司宗旨的概念。宗旨等同于业务，业务具体指公司在运营过程中为实现其经营目标而开展的一系列经营活动。例如，公司的主营业务与非主营业务。主观题一般要求考生分析企业在不同发展阶段宗旨的变化。从理解角度来说就是企业最开始做什么业务，随后转型到什么业务，最后又去做了什么业务，这就是公司宗旨的变化。

四、经营哲学

经营哲学是公司为其经营活动所确立的**价值观、基本信念、行为准则**，是企业文化的高度概括。经营哲学主要通过**对利益相关者的态度、公司倡导的共同价值观、政策和目标、管理风格**等体现出来。经营哲学影响着公司经营范围和经营效果。

提醒 本考点在历年试题中多次以客观题和主观题的形式进行考查。主观题一般要求考生分析企业在不同发展阶段经营哲学的变化。从理解角度来说，经营哲学是企业家对企业内部管理的要求。一种形象的比喻就是不同的家长有不同的教育理念和**方法**，也给孩子提出了不同的要求。

考点三 公司目标 | ★

一、公司目标的概念

公司目标是公司使命的具体化。

提醒 目标和目的不要混淆。目的涉及营利组织的目的和非营利组织的目的，目标则涉及财务角度的目标和战略角度的目标。两个考点的内容完全不同，做题时注意审题。

二、公司目标体系

公司目标是一个体系，目的是将使命转化为具体业绩目标，使公司进展可以测量，能够得到有效控制。公司目标体系包括了财务目标体系和战略目标体系，他们各自有测量的指标。

财务目标体系的指标和战略目标体系的指标，如表 1-3 所示。

表 1-3 财务目标体系的指标和战略目标体系的指标

财务目标体系指标	战略目标体系指标
市场占有率；收益增长率；投资回报率；股利增长率；股票价格评价；现金流	获取足够的市场竞争优势；在产品质量、客户服务或产品革新等方面压倒竞争对手；整体成本低于竞争对手的成本；提高公司在客户中的声誉；在国际市场上建立更强大的立足点；建立技术上的领导地位；获得持久的竞争力；抓住诱人的成长机会

考点四 公司战略的层次 | ★★★

公司战略的层次包括了总体战略、业务单位战略和职能战略。

公司战略各层次的特点，如表 1-4 所示。

表 1-4 公司战略各层次的特点

战略层次	特点
总体战略 (公司层战略)	(1) 公司总体战略是公司 最高层次 战略。 (2) 公司总体战略根据企业 目标选择 企业可以 竞争的领域 。 (3) 公司总体战略可以 合理配置 企业经营必需的 资源 。

续表

战略层次	特点
总体战略 (公司层战略)	(4)公司总体战略使各项经营业务相互支持、互相协调。 (5)公司总体战略常常涉及财务结构和组织结构方面问题
业务单位战略 (竞争战略)	(1)业务单位战略涉及企业的主管和辅助人员。这些人员的主要目的是将企业的目标、发展方向、措施具体化,形成本业务单位具体的竞争和经营战略。 (2)业务单位战略要针对不断变化的外界环境,在各自领域有效竞争。 (3)为保证企业竞争优势,经营单位要有效控制资源分配和使用。 (4)对于单一业务公司来讲,总体战略和业务单位战略可以合二为一,只有对业务多元化公司来说,区分二者才有意义
职能战略 (职能层战略)	(1)主要涉及各职能部门如何更好配置内部资源,为各级战略服务,提高组织效率。 (2)各职能部门主要任务不同,关键变量也各不相同。同一个职能单位,关键变量也可能不同,很难归纳出一般性职能战略。 (3)协同作用有重要的意义(首先体现在单个职能中各种活动的协调一致,其次体现在各个不同职能战略和业务流程或活动之间的协调一致)

提醒 本考点在历年考试中以选择题的形式进行考查。其考查方式较为简单,主要分为两种:第一种考查方式为特点直接出现在题干中,考生选出正确的战略层次即可。第二种考查方式为“下列关于某战略层次说法正确的是”。

第二节 公司战略管理

考点一 战略管理的概念和特征 | ★

一、战略管理概念

企业战略管理是为实现企业使命和战略目标,科学分析企业内外部环境与条件,制定战略决策,评估、选择并实施战略方案,控制战略绩效的动态管理。

二、战略管理的基本特征

战略管理的基本特征:综合性管理、高层次管理和动态性管理。

考点二 战略管理的过程 | ★

战略管理的过程包括战略分析、战略选择、战略实施。战略管理并不是一次性的工作。

一、战略分析

战略分析的主要目的是评价影响企业当前和今后发展的关键因素,并确定在战略选择步骤

中的具体影响因素。一般来说战略分析包括外部环境分析和内部环境分析。

战略分析的内容会放在第二章“战略分析”中做系统地介绍。

二、战略选择

战略选择过程包括制定战略选择方案、评估战略备选方案和选择战略。

(一) 制定战略选择方案

制定战略选择方案的原则、方法和选择条件，如表 1-5 所示。

表 1-5 制定战略选择方案的原则、方法和选择条件

战略选择方案	内容
制定原则	方案越多越好
制定方法	按照不同层次管理人员介入战略分析和战略选择工作的程度(集权和分权程度)来划分三种方法:自上而下、自下而上、上下结合
选择条件	企业考虑选择适宜的战略制定方法可以从以下角度展开:对企业整体目标的保障、对中层管理人员积极性的发挥以及企业各部门战略方案的协调

(二) 评估战略备选方案

评估战略备选方案的评估标准，如表 1-6 所示。

表 1-6 评估战略备选方案的评估标准

标准	内涵
适宜性	考虑战略是否发挥了优势,克服了劣势;是否利用了机会,削弱了威胁;选择的战略是否有助于企业实现目标
可接受性	考虑能否被企业利益相关者接受。并不存在最佳的、符合各方利益相关者的统一标准,经理们和利益相关团体不同价值观和期望会影响战略的选择
可行性	对战略的评估要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上

提醒 该考点出错的主要原因是考生只记住了三个标准的名称,但是对于这些标准的内涵理解掌握不到位。

(三) 选择战略

战略选择的方法包括根据企业目标选择、提交上级审批选择和聘请外部专家进行战略选择。

私企和民企没有上级审批单位,它们在进行战略选择时无法采用“提交上级审批选择”的方式。而由于国企和央企的特殊性质,所以它们在进行战略选择时可能需要报请国资委或相关主管部门进行批复。

提醒 题干中如果明确出现私企和民企的描述,只能选择“根据企业目标和聘请外部专家进行战略选择”这两种方法。

三、战略实施

略。(本书容量有限,此内容可参考网校相关课程)

考点三 战略创新的内涵、重要性和类型 | ★★★

一、创新的定义

企业战略创新是指企业为了获得持续的竞争优势,根据所处的内外部环境或预测会发生的变化,按照环境、战略、组织三者之间的动态协调性原则,并结合企业组织各要素同步支持性变化,对新的战略创意进行搜索、选择、实施、获取的系统性过程。

要注意创新、变革和发明之间的区分。

巧记 变革未必形成创新。创新必然导致变革。创新不是一种单独的行为,会涉及所有活动。

二、战略创新的重要性

- (1) 创新是企业适应不断变化的外部环境、确保自身生存发展至关重要的能力。
- (2) 创新是企业获得持续竞争优势最主要的来源。
- (3) 持续不断的创新是维持企业竞争优势的根本保障。

三、战略创新的类型

战略创新的类型,如表 1-7 所示。

表 1-7 战略创新的类型

类型	概念
产品创新	产品创新是指组织提供的产品和服务的变化(新产品、改良现有产品。解决我们为世界提供什么)
流程创新	流程创新是指产品和服务的生产和交付方式的变化(工作方法和工作流程的创新。解决我们如何生产和交付产品和服务)
定位创新	定位创新是指通过重新定位用户对既有产品和服务的感知来实现创新(产品的新市场、新的定位,目标市场的变化。解决产品和服务进入的目标市场)
范式创新	范式创新是指影响组织业务的潜在思维模式和实践规范的变化(注重思维变化、业务方向的变化以及具有一定阶段性、里程碑式意义的创新,简单说是商业模式创新)

提醒 从历年考试的情况来看,难点主要集中在范式创新上。所谓范式,指的是公认的模式、典范的形式。简单来说长期被大家公认正确的一种事、一种模式、一种思维。而范式创新则是推翻了这种固有的认知,简单理解就是换了个赛道,是整个业务上的调整,而不仅仅是产品上的调整。

本考点在历年考试中多次以客观题和主观题的形式进行考查。考生必须对四种创新类型有深入的理解。

考点四 探索战略创新的不同方面 | ★★★

一、创新的新颖程度

(一) 渐进性创新和突破性创新的内涵

渐进性创新是一系列持续、稳步前进的变化过程，使企业能够保持平稳、正常运转。渐进性创新往往发生在某些时点，影响企业体系当中的某些部分。突破性创新是全面性的变化过程，使企业整个体系发生改变。

(二) 企业采用渐进性创新和突破性创新的原因

企业采用渐进性创新和突破性创新的原因，如表 1-8 所示。

表 1-8 企业采用渐进性创新和突破性创新的原因

创新类型	原因
渐进性创新	全面质量管理、学习曲线、精益化
非连续性的突破性创新	①新技术的出现；②源于一个有新特征和新期望的全新市场的产生；③来自人们对于一项产业的思考方式的重构，改变主导商业模式和游戏规则

二、基础产品和产品家族

基础产品和产品家族，如表 1-9 所示。

表 1-9 基础产品和产品家族

	概念	案例
产品家族	在同一种核心产品的基础上，通过共用生产设备和类似的加工过程而生产和制造出来一组形态各异而功能相同或者相似的产品	(1) 英特尔的一系列中央处理器，就是家族产品典型的例子。 (2) 汽车制造商生产的汽车款式不同，但都是基于相同的底盘设计。 (3) Iphone 系列：Iphone16、16Pro、16 Pro max
基础产品	产品家族中的核心产品	依托基础产品创新的例子：迷你唱片、CD、DVD 和后来的 MP3 播放器都是基于索尼最初研究的随身听而不断衍生而来

提醒1 从概念上来讲，产品家族中包含基础产品。一般来说，可以从产品出现的先后顺序来进行判断，产品家族中最早出现的产品一般就是基础产品。这一关系类似于族谱或者家谱，其中第一个名字是这个家族的老祖宗，而后面的人都是他的后代，他们共同构成了一个家族。

提醒2 本考点在近两年的考试中频繁出现，要予以重视。

三、创新的层面

创新的层面包括组件层面和架构层面。对于产品的创新来说，如果是产品零部件角度的创新，例如：汽车制造时采用了新的材料，从铁制车身到铝制车身，或者汽车从原来的油压方向控制改成电子方向控制，甚至说发动机也从自然吸气变成涡轮增压，这些看得见，摸得着的零部件技术和材料的创新都是组件层面的创新。

架构层面的创新则是指这些零部件整体的设计，例如：发动机到底放在前面还是放在后面，车门如何开启，主驾驶在左面还是在右面，汽车系统如何控制汽车等。这些都属于架构层面的创新，也就是如何将这些零部件通过科学的设计和系统连接起来。架构层面更加侧重如何组合零部件。

提醒 本考点在近几年的考试中以选择题的形式进行考查，建议考生理解和掌握，并且能够做出正确的判断。

四、创新的生命周期

创新生命周期有三个阶段，即流变阶段、过渡阶段和成熟阶段。阿伯内西和厄特巴克开发了创新生命周期模型来描述创新模式的三个不同的发展阶段。

（一）创新生命周期模型

创新生命周期模型，如表 1-10 所示。**调整**^①

表 1-10 创新生命周期模型

阶段	内涵
流变阶段	<p>非连续条件下，即全新的技术或市场出现时，存在一个“流变阶段”（或称“酝酿阶段”）。这个阶段技术手段和市场需求有很大的不确定性。</p> <p>许多市场参与者（包括大量新创企业）都在进行大量的实验（伴随着许多失败）和快速学习。掌握成熟技术的市场参与者会加快自己的进度。</p> <p>巧记 不确定性是主导、大量实验快速学、新旧技术都共存，两者技术齐提高</p>
过渡阶段	<p>出现主导设计的阶段被称为“过渡阶段”。关键特征日益稳定，实验也转向排除缺陷和完善主导设计。这一阶段创新的主要活动从根本概念的开发转向关注产品差异化以及重大流程创新。</p> <p>巧记 主导设计一出现、完善主导排缺陷、概念开发做转向，流程差异化是重点</p>
成熟阶段	<p>随着创新概念的进一步成熟，创新活动的重点也转向成本、价格和效率等因素。这意味着围绕这些产品而成长起来的行业日益将注意力转向产品和流程创新、产品线基本无差异的标准化和资本集约化。</p> <p>巧记 成本价格和效率，成熟阶段是重点。围绕产品和流程，产品线上标准化。资本集约也重要，成本一定要抵消</p>

① 根据本年教材知识点的新增或调整情况，对重要知识点进行**新增****调整**标注。

(二) 创新生命周期各阶段主要因素

创新生命周期各阶段主要因素，如表 1-11 所示。

表 1-11 创新生命周期各阶段主要因素

创新特征	流变阶段	过渡阶段	成熟阶段
竞争重点	产品性能	产品差异化	降低成本
创新驱动因素	关于客户需求信息，技术研发投入	通过扩展内部的技术能力来创造机会	降低成本，提高效率 调整
创新的主要类型	产品经常性的重大变化	伴随生产规模扩大而出现的重大流程创新	渐进性的产品和流程创新
产品线	多样性，通常包括定制设计	包括至少一种稳定或主导的设计	基本无差异的标准化
生产流程	灵活但低效，目标带有实验性，而且经常变化	变得越来越严格和明确	高效，通常形成资本集约化

考点五 战略创新的情境 | ★★★

创新型组织的组成要素，如表 1-12 所示。

表 1-12 创新型组织的组成要素

组成要素	关键特征
共同使命、领导力和创新的意愿	明确阐述共同的使命；高管层的承诺及领导力
合适的组织结构	组织设计使得创造力、学习和互动成为可能；在“有机的”和“机械的”模式之间找到恰当的平衡
关键个体	发明者、组织发起者、把关人员或其他角色赋予创新活力或促进创新
全员参与创新	全员参与整个组织的持续改进活动
有效的团队合作	适当地使用团队(在本部门、跨职能和组织间)来解决问题，在团队选择和建设上给予投入
创造性的氛围	使用积极的方法来获得创造性的想法，得到相关激励系统的支持
跨越边界	内部和外部的顾客导向；广泛的网络

考点六 战略创新的管理过程 | ★★★

创新管理的四个阶段，如表 1-13 所示。

表 1-13 创新管理的四个阶段

阶段	内容
搜索阶段 (如何找到创新的机会)	<p>创新的第一阶段涉及搜索环境中有关潜在变革的信号。这些信号可能是新技术的产生,或局部市场新需求的显现,也可能是政府政策或竞争者行为的变化。大多数创新是几种因素相互作用的结果。在这一阶段,创新管理面临的最大挑战是如何寻找与创新相关的诱因。</p> <p>巧记 → 找诱因</p>
选择阶段 (要做什么以及为什么)	<p>这一阶段创新管理需要做三个方面研究:</p> <p>(1)对企业可利用的技术和市场机会的信号的研究。</p> <p>(2)对与公司现有知识库相关的产品和服务(即企业独有能力)的研究,确保公司现有知识能够与变革所需的知识相匹配。</p> <p>(3)将创新和企业整体业务绩效的提高相联系的研究,企业整体战略和创新战略的紧密结合在这个阶段是至关重要的。</p> <p>巧记 → 做选择</p>
实施阶段 (如何实现创新)	<p>实施阶段可以看作逐渐汇集各种知识并产生创新的过程。</p> <p>随着创新活动的进展,开始持续地从最初的概念中寻找问题和解决问题,围绕创新逐渐形成相关知识,最终这些知识以某种形式进入目标环境,即内部或外部市场,之后再运用更多的相关知识来巩固这次创新。</p> <p>巧记 → 去落地</p>
获取阶段 (如何获得利益)	<p>创新的最终目的很少局限于个人的兴趣,而是要从中获得一些价值,无论是获得商业上的成功、扩大市场占有率、降低成本,还是作为社会创新改变世界。</p> <p>巧记 → 摘果子</p>

请考生注意,搜索—找诱因,即市场中存在哪些创新的可能。选择—做选择,即那么多创新方向,到底该选择哪一个,题干中多为企业选择了某个方向,但是没有落地的工作进展。实施—去落地,即创新工作的具体落地,题干中多为企业已经做了哪些创新工作。获取—摘果子,即创新有了收益,题干中出现企业有了实在的收益,因创新获益等描述。

提醒 → 考生需要侧重掌握对四个阶段内容的理解。

考点七 创新管理流程模型 | ★★

战略创新管理工作中有三个常用的模型工具,分别是阶段—门模型、3M 创新漏斗模型和集成产品开发(IPD)流程。

战略创新管理常用的模型工具,如表 1-14 所示。