



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

- 
1. 战略管理的内涵
  2. 战略管理的特征（综合-高层-动态）
  3. 公司战略的过程（分析-选择-实施）
  4. 创新与创新战略管理
  5. 战略管理中的权力与利益相关者

回答的问题	公司的目前现状
目的	评价影响公司目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
分析因素	<b>外部环境分析：</b> 宏观环境、产业环境、竞争环境和国家竞争优势 <b>内部环境分析：</b> 企业资源与能力分析、价值链分析和业务组合分析等



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

战略类型-战略制订过程

1. 战略管理的内涵
2. 战略管理的特征（综合-高层-动态）
3. 公司战略的过程（分析-选择-实施）
4. 创新与创新战略管理
5. 战略管理中的权力与利益相关者

具体	解释
总体战略	发展战略、稳定战略、收缩战略三种基本类型
业务单位战略	基本竞争战略、中小企业的竞争战略、蓝海战略三种战略
职能战略	包括市场营销战略、研究与开发战略、生产运营战略、采购战略、人力资源战略、财务战略等多个职能部门的战略



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

战略类型-战略制订过程

- 
1. 战略管理的内涵
  2. 战略管理的特征（综合-高层-动态）
  3. 公司战略的过程（分析-选择-实施）
  4. 创新与创新战略管理
  5. 战略管理中的权力与利益相关者

具体	解释
1. 制订战略 选择方案	公司可以从对公司整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥以及公司内部各部门战略方案的协调等多个角度考虑，选择自上而下的方法、自下而上的方法或上下结合的方法来制订战略方案



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

战略类型-战略制订过程

- 
1. 战略管理的内涵
  2. 战略管理的特征（综合-高层-动态）
  3. 公司战略的过程（分析-选择-实施）
  4. 创新与创新战略管理
  5. 战略管理中的权力与利益相关者

具体	解释
2. 评估战略 备选方案	评估战略备选方案通常使用三个标准： ① <b>适宜性标准</b> ，把公司的使命和目标作为评估战略的依据。即考虑选择的战略是否发挥了公司的优势，是否利用了外部环境提供的机会，是否有助于公司目标的实现



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

战略类型-战略制订过程

- 
1. 战略管理的内涵
  2. 战略管理的特征（综合-高层-动态）
  3. 公司战略的过程（分析-选择-实施）
  4. 创新与创新战略管理
  5. 战略管理中的权力与利益相关者

具体	解释
2. 评估战略备选方案	评估战略备选方案通常使用三个标准： ②可接受性标准，考虑是否能被企业利益相关者所接受 ③可行性标准，战略收益、风险和可行性分析的财务指标



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

战略类型-战略制订过程

- 
1. 战略管理的内涵
  2. 战略管理的特征（综合-高层-动态）
  3. 公司战略的过程（分析-选择-实施）
  4. 创新与创新战略管理
  5. 战略管理中的权力与利益相关者

具体	解释
3. 选择战略	确定最终的战略可以考虑选择下列方法： ①根据企业目标选择战略 ②提交上级管理层审批 ③聘请外部专家进行战略选择工作



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

结构-文化-财务-技术-管控

- 
1. 战略管理的内涵
  2. 战略管理的特征（综合-高层-动态）
  3. 公司战略的过程（分析-选择-实施）
  4. 创新与创新战略管理
  5. 战略管理中的权力与利益相关者

具体	解释
结构层面	调整和完善企业的组织结构，使之适合公司战略的定位
文化层面	推进企业文化的建设，使企业文化成为实现公司战略目标的驱动力和重要支撑，以及调动企业员工积极性促进战略实施的保证。



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

结构-文化-财务-技术-管控

1. 战略管理的内涵
2. 战略管理的特征（综合-高层-动态）
3. 公司战略的过程（分析-选择-实施）
4. 创新与创新战略管理
5. 战略管理中的权力与利益相关者

具体	解释
财务层面	运用财务和非财务手段、方法，监督战略实施进程，及时发现和纠正偏差，确保战略实施达到预定的目标，或者对战略做出适当修改，以利于企业绩效的持续提升。
技术层面	采用先进技术尤其是数字化技术，构建新型企业组织，转变经营模式，支持企业数字化转型和数字化战略的实施。



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

结构-文化-财务-技术-管控

1. 战略管理的内涵
2. 战略管理的特征（综合-高层-动态）
3. 公司战略的过程（分析-选择-实施）
4. 创新与创新战略管理
5. 战略管理中的权力与利益相关者

具体	解释
控制层面	协调好企业战略、组织结构、文化建设和技术创新与变革诸方面的关系。



## 经典考题

【例-单选题】甲公司评估战略备选方案时，主要考虑选择的战略是否发挥了企业优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度，是否有助于企业实现目标。甲公司评估战略备选方案使用的标准是（ ）。

- A. 适宜性标准
- B. 外部性标准
- C. 可行性标准
- D. 可接受性标准



## 经典考题

答案：A

解析：甲公司“主要考虑选择的战略是否发挥了企业优势，克服了劣势，是否利用了机会，将威胁削弱到最低程度”说明从自身角度考虑战略是否适宜企业自身。



## 经典考题

【例-多选题】下列各项中，属于战略实施要解决的主要问题有（ ）。

- A. 企业的组织结构是否有效
- B. 企业战略、结构、文化和控制诸方面是否协调
- C. 企业自身所处的地位是否有利
- D. 人员和制度的管理是否合理



## 经典考题

答案：ABD

解析：战略实施要解决的主要问题有：建立一个有效的组织结构；保证人员和制度的有效管理；正确处理和协调公司内部关系；选择适当的组织协调和控制系统；协调好战略、结构、文化和控制方面的关系。



## 第四部分：考点内容

■ 公司战略的基本概念

■ 公司战略管理

- 
1. 战略管理的内涵
  2. 战略管理的特征（综合-高层-动态）
  3. 公司战略的过程（分析-选择-实施）
  4. 创新与创新战略管理
  5. 战略管理中的权力与利益相关者

创新是引领发展的第一动力。

以人工智能(AI)为代表的新一代科技革命正深刻改变并重塑人类的生产生活方式，加速社会各领域的数智化转型。创新成为企业战略中极为重要的组成部分。



## 第四部分：考点内容

### 创新与创新战略管理

- 1. 创新的定义与基本理论
- 2. 创新类型体系
- 3. 创新战略的制定与执行
- 4. 创新绩效评价与衡量

#### (1) 创新的定义

**创意**是指基于对现实事物的理解和认知，产生出尚未经过实践检验的想法或灵感。创意代表思维活动的最初萌芽，侧重于创新过程的源头和起点。

**创新**则是一个完整的价值创造过程，指将创意或发明成功转化为具有价值的系统性活动。创新的本质在于通过新构想的商业化实施，为客户创造价值并为企业带来经济或社会价值。



## 第四部分：考点内容

### 创新与创新战略管理

- 1. 创新的定义与基本理论
- 2. 创新类型体系
- 3. 创新战略的制定与执行
- 4. 创新绩效评价与衡量

### (2) 创新的基本理论

创新理论在经济学理论体系中占据着特殊且核心的地位。创新理论揭示了经济是如何实现动态增长和质的变化与飞跃。该理论不仅改变了人们对经济增长的理解，也重塑了企业管理的逻辑。



## 第四部分：考点内容

### 创新与创新战略管理

1. 创新的定义与基本理论
2. 创新类型体系
3. 创新战略的制定与执行
4. 创新绩效评价与衡量

### (2) 创新的基本理论

熊彼特将创新定义为“建立一种新的生产函数”，即把生产要素和生产条件进行“新的组合”并引入现有的生产体系，具体体现在五个方面：

- ①引入新产品，即提供一种消费者尚不熟悉的产品，或赋予现有产品新的特性；
- ②采用新工艺，即在生产过程中采用新的方法，这不必基于新科学发现，而是生产方式上的革新；



## 第四部分：考点内容

### 创新与创新战略管理

1. 创新的定义与基本理论
2. 创新类型体系
3. 创新战略的制定与执行
4. 创新绩效评价与衡量

#### (2) 创新的基本理论

- ③开辟新市场，即进入该产业以前未曾进入过的市场领域，无论该市场是否存在；
- ④获得新的供应来源，即获取原材料或半成品的新供给渠道，无论其是新开发的还是已存在的；
- ⑤实现新的组织方式，即建立或打破一种垄断地位，从而创造新的产业组织结构。



## 第四部分：考点内容

创新与创新战略管理

1. 创新的定义与基本理论
2. 创新类型体系
3. 创新战略的制定与执行
4. 创新绩效评价与衡量

(1) 按创新内容与对象划分

(2) 按创新的新颖程度与影响划分

(3) 按创新系统层面划分

(4) 按创新导向与目的划分

产品-流程-定位-范式

**产品创新：**推出全新的或显著改进的产品或服务，通过功能创新、外观设计或技术升级来满足市场需求。

借助“基础产品”和“产品家族”的概念，可以使持续的产品创新达到理想的效果。

**基础产品**是产品家族中的核心产品，为后续延展提供稳定基础。

**产品家族**则是在同一核心产品基础上，通过共用生产设备和类似加工过程而生产的一组形态各异但功能相同或相似的产品系列。



## 第四部分：考点内容

创新与创新战略管理

1. 创新的定义与基本理论
2. 创新类型体系
3. 创新战略的制定与执行
4. 创新绩效评价与衡量

- (1) 按创新内容与对象划分
- (2) 按创新的新颖程度与影响划分
- (3) 按创新系统层面划分
- (4) 按创新导向与目的划分

渐进性创新、突破性创新、颠覆性创新



## 第四部分：考点内容

维度	渐进性	突破性	颠覆性
核心内涵	对现有产品、服务或流程进行小幅度、持续性优化	基于重大科技突破或科学发现，使产品、服务性能产生质的飞跃	基于全新的技术范式、商业模式或设计理念，重新定义用户需求和价值标准
追求目标	提升效率、降低成本、优化体验，保持现有竞争力	创造更高性能，开拓全新市场或重新定义现有市场	完全替代原有的主导技术或商业模式
影响范围	局部、特定，影响企业运营体系的某些部分	全局性、根本性，改变企业整个运营体系	系统性、生态性，彻底改变行业竞争格局和市场结构



## 第四部分：考点内容

维度	渐进性	突破性	颠覆性
市场切入点	现有主流市场	创造或瞄准高性能需求的新兴或主流市场	非主流或低端市场，逐步向主流市场渗透
风险程度	较低	很高	极高
技术或模式	基于现有技术或模式的改进	基于全新技术范式	基于全新的技术范式或商业模式
性能表现	在现有基础上稳步提升	初期性能显著优于现有产品	初期性能可能低于主流产品，但具有便利、成本等优势



## 第四部分：考点内容

维度	渐进性	突破性	颠覆性
是否改变竞争格局	否，旨在巩固现有地位	是，可能改变领军者，但通常在原有赛道内	是，彻底颠覆现有领军者，创造新赛道
典型例子	智能手机相机的像素逐年提升	高能量密度电池技术	数码相机颠覆胶卷