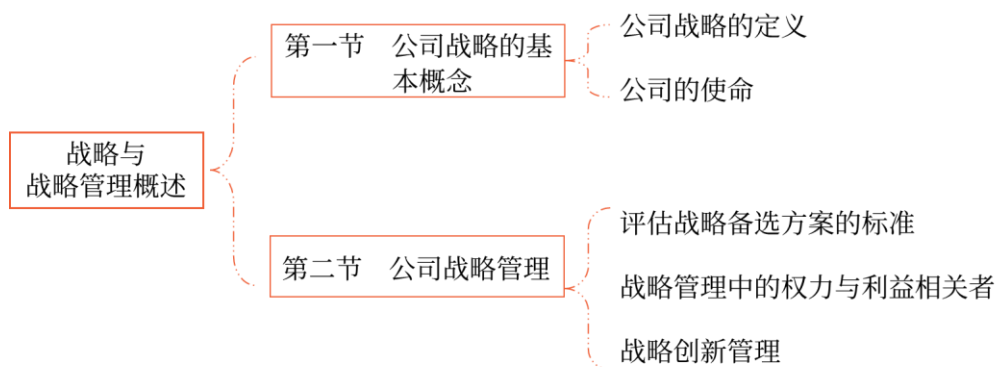


第一章 战略与战略管理概述

■ 本章重要考点框架



■ 2023 年教材主要变化

2023 年教材本章内容与 2022 年教材相比，主要变化：

- (1) 战略创新的类型中调整了定位创新、范式创新的定义。
- (2) 探索战略创新的不同方面中调整了创新的基础产品和产品家族、创新的层面、时机—创新生命周期的部分表述。
- (3) 投资者与经理人员的矛盾与均衡中调整了 3 个模型的部分表述。

题型题量分析

在近 3 年的考试中，本章的平均分值约为 4.5 分。本章考试的题型主要以客观题的形式进行呈现，但在主观题中也偶有涉及。

2023 年需要重点关注以下内容可能会考主观题：公司的使命、战略创新的类型、战略创新的情境、创新管理的主要过程和战略管理中的权力与利益相关者。

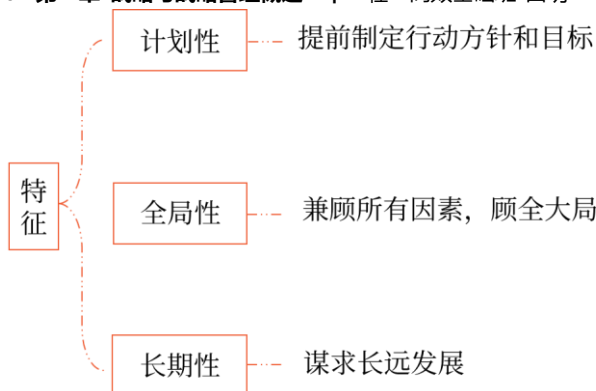
第一节 公司战略的基本概念

【考点一】公司战略的定义（★）

公司战略含义的多种表述可分为传统概念和现代概念两大类。

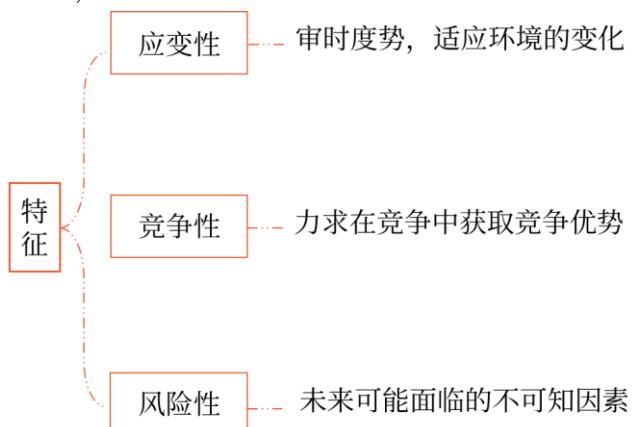
传统概念

含义：战略是公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的途径的结合物



现代概念

含义：战略既不是完全深思熟虑的事先计划（深谋远虑的战略），也不是纯粹的突发应变（随机应变的战略），而是两者的结合体



相关链接

雅戈尔集团是一家以品牌服装为主业的大型跨国集团公司。在 2020 年，由于新冠疫情的袭来，彻底打乱了该集团的经营计划。对此，该集团为了实现既定的战略目标（事先的计划——保持主打产品衬衫的领先地位），推行“开大店、关小店”的理念（突发应变——针对疫情这种突发情况进行调整），把一些小的店铺关闭，加速渠道优化的进程。

例题·多选题 海华公司是一家智能机器人制造企业，目前生产甲、乙、丙三种型号机器人。近年来机器人制造行业市场需求变化较大，该公司为了实现预定的战略目标，正积极主动地进行生产经营的调整和决策，并取得了良好成效。下列各项中，对海华公司上述做法表述正确的有（ ）。

- A. 海华公司的战略是理性计划的产物
- B. 海华公司的战略是在其内外部环境的变化中不断完善规划的结果
- C. 海华公司采取主动姿态预测未来
- D. 海华公司的战略是事先计划和突发应变的组合

【答案】BCD

【解析】“该公司为了实现预定的战略目标”表明该公司事先是有计划的，但是随着“机器人制造行业市场需求变化较大”的影响，海华公司采取随机应变的策略，“积极主动地进行生产经营的调整（根据‘调整’可以看出该战略是在其变化的环境中不断进行完善）和决策”，以主动姿态预测未来。因此，海华公司的战略并不是理性计划的产物（理性计划是指企业按照之前制定的战略进行发展，不会随着环境变化而进行调整），选项 A 错误，选项 B、C、D 正确。

【考点二】公司的使命与目标 (★★)**(一) 公司的使命**

公司的使命是指公司对自身和社会发展所做出的承诺，阐明公司的根本性质和存在的理由。通常包括以下 3 个方面：

1. 公司目的

【定位】 生存目的定位

【点睛】 为谁做

【具体阐释】 其为公司全体员工树立了一个共同为之奋斗的价值标准，一般包括股东财富和社会责任。

【举例】 美国赫德森零售公司的公司目的：“为我们的股东提供一种有吸引力的财务收益”。

2. 公司宗旨

【定位】 经营范围定位

【点睛】 做什么

【具体阐释】 通常包括公司的产品（服务）、顾客对象、市场和技术等几个方面，其为实现公司目的应进行哪些经营活动指明了方向。

【举例】 宝洁公司的宗旨：“为现在和未来的世代代，提供优质、超值的品牌日用品和服务”。

3. 经营哲学

【定位】 经营观念定位或形象定位

【点睛】 怎么做

【具体阐释】 其阐明了公司的经营思想，是公司为其经营活动方式所确立的价值观、基本信念和行为准则，反映了公司处理自身和社会关系的重点和态度。

【举例】 同仁堂的经营哲学：“品味虽贵，必不敢减物力；炮制虽繁，必不敢省人工”。

例题·单选题 近年来，方红公司的产品从洗衣液逐渐扩展到多种清洁剂和清洁设备，公司使命也从“我们提供顾客最满意的洗衣液”变为“我们创造清洁的世界”。这种变化体现了该公司（ ）。(2022 年)

- A. 目标的变化
- B. 目的的变化
- C. 经营哲学的变化
- D. 宗旨的变化

【答案】D

【解析】 “方红公司的产品从洗衣液逐渐扩展到多种清洁剂和清洁设备”体现的是经营业务范围的调整，即公司宗旨的变化，选项 D 正确。

例题·单选题 天鸣公司是全球领先的通信基础设施和智能终端提供商，该公司在网站上显著位置有如下说明：致力于把数字科技带入每个人、每个家庭、每个组织，构建万物互联的智能世界。天鸣公司的上述说明体现了该公司的（ ）。(2020 年)

- A. 目的
- B. 宗旨
- C. 经营哲学
- D. 目标

【答案】B

【解析】“天鸣公司是全球领先的通信基础设施和智能终端提供商”体现了天鸣公司的经营业务范围，而“数字科技”也就是公司的技术产品，天鸣公司是想将数字科技带入到各个群体内，从而构建万物互联的智能世界，这体现了其长期的战略意向，因此属于公司宗旨，选项B正确。

例题·多选题 下列各项表述中可以作为某互联网公司使命的具体方面的有（ ）。

- A. 从单一的网络贸易平台向复合型的网络贸易搜索引擎转变
- B. 2025年实现1万亿美元订单金额
- C. 始终秉承“诚实正直，言行坦荡”的经营理念
- D. 公司的目标客户定位是全球的中小企业买家和卖家

【答案】ACD

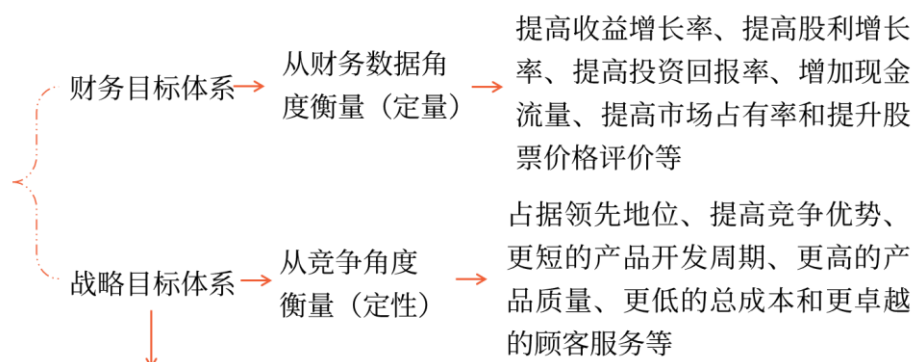
【解析】选项A、D属于公司宗旨；选项B属于公司的目标；选项C属于经营哲学。

（二）公司的目标

公司目标是一个多元化的体系。既包括财务目标，又包括战略目标；既包括定性目标，又包括定量目标；既包括短期目标，又包括长期目标。

从整个公司的角度来看，获取良好的财务业绩和良好的战略业绩要求公司的管理层既要建立财务目标体系又要建立战略目标体系。

含义：公司目标是指在分析公司所处外部环境和内部条件的基础上确定的公司各项经营活动的发展方向和奋斗目标，是公司使命的具体化。建立公司目标体系就是将公司的使命转换成明确具体的业绩标准，从而使得公司的进展有一个可以测度的目标



指企业在战略管理过程中所要实现和改善的市场地位和竞争能力，取得满意的战略绩效目标

例题·多选题 下列关于甲餐饮服务上市公司建立战略目标体系目的的表述中，正确的有（ ）。

- A. 提高市场占有率和盈利率
- B. 为客户提供优质的产品和服务
- C. 在全球的食品服务业中占据领先地位
- D. 提升市场对公司股票价格的评价

【答案】BC

【解析】选项A和选项D属于财务目标体系的建立目的；选项B和选项C属于战略目标体系的建立目的。因此，选项B、C正确。

【考点三】公司战略的层次（★）

公司战略是对公司各种战略的统称。分为总体战略（公司层战略）、业务单位战略（竞争战略）和职能战略（职能层战略）三个层次。

1. 总体战略

【含义】又称公司层战略。公司层战略主要强调公司应该在哪些经营领域进行生产经营活动，即回答两个方面的问题：一是“我们应该做什么业务”，即确定企业的使命与任务、产品及市场领域（主要涉及产业、产品和市场定位）；二是“我们怎么样去管理这些业务”，即在公司不同的业务单位之间如何分配资源以及采取何种成长方向等。

【核心要素】选择经营领域，合理配置资源（各业务板块间资源的配置），使各项经营业务相互支持、相互协调。

2. 业务单位战略

【含义】是在总体战略的指导下，一个业务单位进行竞争的战略，也称竞争战略。“业务单位”被赋予一定的战略决策权力，可以根据外部市场的状况对产品和服务进行战略规划并进行战略决策。竞争战略的目标是取得竞争优势。

【核心要素】保证企业的竞争优势。

3. 职能战略

【含义】又称职能层战略，是指企业中的各职能部门制定的指导职能活动的战略，描述了在执行总体战略和业务单位战略的过程中，企业中的每一个职能部门所采用的方法和手段。主要涉及企业内各职能部门，如营销、财务、生产、研发、采购、人力资源等，其主要职责是如何更好地配置企业内部资源，为各级战略服务，并提高组织效率。

【核心要素】配置内部资源（各职能部门间的配置），提高组织效率。

第二节 公司战略管理

【考点一】战略管理的内涵（★）

战略管理是确定企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素确定企业目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态管理过程。

【考点二】战略管理的特征（★★）

与传统的职能管理相比，战略管理具有以下特征：

1. 综合性管理

（1）全程管理。战略管理是一个过程，包括战略的分析、选择和实施。在这个过程中，各个阶段互为支持、互为补充，忽略其中任何一个阶段，公司战略管理都不可能成功

（2）整体最优。战略管理要将公司视为一个整体来处理，强调整体最优，而不是局部最优。战略管理不是强调公司某个局部或某一部门的重要性，而是通过制定公司的宗旨、目标来协调各单位、各部门的活动，使他们形成合力。因此，公司战略管理要涵盖总体战略、业务单位战略和职能战略。

综合性主要体现在管理对象的全局性。

2. 高层次管理

公司的最高层管理人员介入战略决策是非常重要的。这不仅是由于他们能够统观公司全局，了解公司的全面情况，而且更重要的是他们具有对战略实施所需资源进行分配的权力。高层次主要体现在决策主体的高层性。

3. 动态性管理

来自内外部环境的影响力在很大程度上会影响公司的战略目标和发展方向。战略管理一定要注重公司与其所处的内外部环境的互动性。因此，公司战略管理活动应具有动态性，即适应公司内外部各种条件和因素的变化并进行适当调整或变更。动态性主要体现在随环境变化而调整和变更。

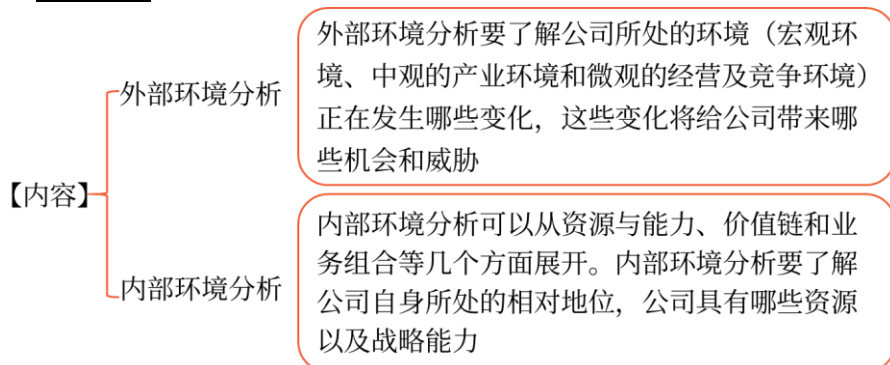
【考点三】战略管理过程（★★）

战略分析、战略选择和战略实施共同构成了公司的战略管理过程。

（一）战略分析

【回答的问题】公司的目前状况。

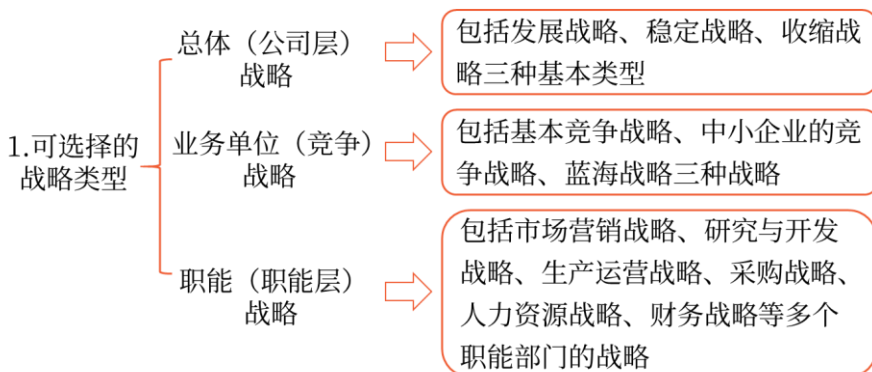
【目的】评价影响公司目前和今后发展的关键因素，并确定在战略选择步骤中的具体影响因素。



（二）战略选择

【回答的问题】公司向何处发展

【主要内容】



2. 战略选择过程

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。

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适宜性标准, 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, 克服了公司的劣势, 是否利用了外部环境提供的机会, 将外部威胁削弱到了最低程度, 是否有助于公司目标的实现;

②可接受性标准, 了解和公司有关的利益相关者的利益期望, 在战略制定、评价和实施过程中, 这些利益相关者会有哪些反应, 选择的战略能否被公司各利益相关者接受;

③可行性标准, 要了解公司自身所处的相对地位, 具有哪些资源以及战略能力, 因为对战略的评估最终还是要落实到战略收益、风险和可行性分析的财务指标上, 即考虑是否有相应的资源和能力来实施该战略。

选择战略

指最终的战略决策, 即确定准备实施的战略。当用多个指标对多个战略方案的评价产生不一致的结果时, 确定最终的战略可以考虑选择下列方法:

- ①把公司目标作为选择战略的依据;
- 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。

(三) 战略实施

【回答的问题】如何将战略转化为实践并取得成果

战略实施要切实做好以下工作:

- (1) 对公司的组织结构进行必要的调整和变更, 以便更好地适应和服务公司的战略方案。
- (2) 企业战略制定以后, 就需要全体成员积极有效地贯彻实施。企业文化具有导向、约束、凝聚、激励等作用, 推动企业文化建设, 有助于顺利推进企业战略的实施。
- (3) 通过战略控制和评价监督战略实施的过程, 及时发现偏差并纠正, 确保战略的有效实施。
- (4) 数字化技术是构建新型企业组织、转变业务模式、推动战略转型和实施等的重要手段。
- (5) 依照环境、战略、组织三者之间的动态协调原则, 适时进行战略变革, 协调好诸方面的关系。

例题·单选题 家庭清洁用品制造商永联公司制定了今后三年业务和产品升级的战略备选方案, 并组织公司相关人员从资产负债率、销售额和利润额增长率等方面对战略备选方案的战略收益、风险和可行性进行了分析和评估。下列各项中, 属于永联公司评估战略备选方案使用的标准是 ()。

- A. 适宜性标准
- B. 可接受性标准
- C. 可行性标准
- D. 统一性标准

【答案】C

【解析】“组织公司相关人员从资产负债率、销售额和利润额增长率等方面对战略备选方案的战略收益、风险和可行性进行了分析和评估”表明永联公司评估战略备选方案使用的标准是可行性标准, 选项 C 正确。

【考点四】战略创新管理（★★）

（一）创新的重要性

- ①创新是确保自身生存发展至关重要的能力
- ②创新是企业获得可持续竞争优势最主要的来源
- ③创新是维持企业可持续竞争优势的根本保障

（二）战略创新的类型

1. 产品创新

含义

它是指创造某种新产品或对某一老产品的功能进行的改进和创新。
通俗地讲，产品创新改变了产品或服务本身。

举例

荷兰的飞利浦公司，打破旧的电熨斗设计，首先在市场上推出了无绳电熨斗，使操作更简单、更安全

2. 流程创新

含义

广义的流程创新，包括操作程序、方式方法和规则体系的创新，其本质是改变业务过程。通俗地讲，流程创新是在产品或者服务的生产、交付和服务方式上发生了变化，从而使内部效率得到提升。

举例

好莱坞的一个电影从立项到发行，流程不断完善，每个过程都有专业人员进行商业化运作。在电影立项之前，时装、汽车、手表等品牌商通过与电影的合作，传播、销售到世界各地；如果电影发行之后大获成功，随之而来的就是电影周边的有限版权、玩具版权的开发，这都是电影所带来的衍生收入，好莱坞通过内置广告和品牌将文化变成商品，使得电影持续产生利益。

3. 定位创新

含义

定位就是企业确定在市场中的位置。它是指通过重新定位用户对既有产品和服务的感知来实现的创新。

举例

好想你旗下的枣博士之前的目标客户是企事业单位的团购，后来其对该产品进行重新定位，专注于为25岁至45岁的白领女性提供日常休闲食品。

4. 范式创新

含义

范式创新是指企业应该采取什么样的新方法和新策略来实现其目标。革除旧有的既定看法和思维模式，以新的视角、新的方法和新的思维模式，形成新的结论或思想观点，进而用于指导新的实践的过程。

举例

特斯拉的成功被业界归为是互联网思维的成功，而马斯克的开放专利之举，也正是体现了互联网“自由、平等、开放、分享”的精神。特斯拉开放所有专利的目的就在于让更多的人或企业，在一个较低的门槛上，就可以站在巨人的肩膀上，投入到世界电动汽车发展和普及的浪潮当中。从开放专利表面上看，是让竞争对手占了便宜，然而此举却无形中提高了特斯拉技术的普适性，使得它在未来标准制定中抢占了有利的地位。

提示

上述四种创新类型经常交织在一起，其界限并不十分清晰。

例题·单选题

珈蓝公司是一家汽车制造企业，其不断对汽车零部件采购、汽车研发、汽车组装以及产成品运输等价值链环节进行优化，在提升企业生产效率的同时，降低了汽车制造成本以及销售成本。珈蓝公司主要涉及的战略创新的类型是（ ）。

- A. 产品创新 B. 流程创新 C. 定位创新 D. 范式创新

【答案】B

【解析】流程创新是指产品和服务的生产和交付方式的变化。珈蓝公司对其零部件采购、研发、组装及运输等环节不断优化，属于流程创新，选项B正确。

例题·多选题

M公司是N国一家从事石油和天然气勘探开发的公司，其率先意识到水电等公共事业服务将逐渐商品化，具有市场交易潜力，因此在取消管制的大背景下，M公司迅速在全球范围建立了能源和其他公共事业服务的网络分布系统。由此可见，M公司涉及的战略创新类型有（ ）。

- A. 范式创新 B. 产品创新 C. 流程创新 D. 定位创新

【答案】ABCD

【解析】“率先意识到水电等公共事业服务将逐渐商品化……在全球范围建立了能源和其他公共事业服务的网络分布系统”属于范式创新；M公司从最初的石油、天然气业务拓展到能源和其他公共事业服务，属于产品创新和定位创新；M公司在全世界范围建立了网络分布系统，属于流程创新。因此，选项A、B、C、D均正确。

例题·多选题

GS医械公司创立之初的主要业务是进口发达国家的显微手术器械在国内销售。近年来，GS医械公司的主营产品显微手术器械面临着很大的危机，其市场份额呈现连年下降的态势。GS医械公司针对此情况进行了战略创新：①从原来的显微手术器械供应商转向“人工视觉”解决方案提供者，进入帮助患者恢复光明的生物高科技行业；②从以往的以医生为主要客户群的商业模式，调整为为患者提供解决方案的商业模式，以全新的经营理念，带动整个商业模式的变化；③对公司内部管理机制和生产模式加以变革和完善，以提高生产经营的效率和效果。根据上述信息判断，GS公司的战略创新类型有（ ）。

- A. 产品创新 B. 流程创新 C. 定位创新 D. 范式创新

【答案】ABCD

【解析】“从原来的显微手术器械供应商转向‘人工视觉’解决方案提供者，进入帮助患者恢复光明的生物高科技行业”属于产品创新和定位创新；“从以往的以医生为主要客户群的商业模式，调整为为患者提供解决方案的商业模式”既属于定位创新又属于范式创新；“以全新的经营理念，带动整个商业模式

的变化”属于范式创新；“对公司内部管理机制和生产模式加以变革和完善，以提高生产经营的效率和效果”属于流程创新。因此，选项 A、B、C、D 均正确。

（三）多维度探索战略创新的方面

企业在战略创新决策之前，有必要考虑创新各个不同方面的特点。这些特点有可能影响企业关于创新时机和领域的战略决策。

1. 创新的新颖程度——渐进性还是突破性



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，强调“一步步来”。而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，强调“颠覆性创新”。

从渐进性创新到突破性创新，即量变到质变的过程。

2. 创新的基础产品和产品家族



（1）要提升持续创新的效果，其途径之一是借助“基础产品”和“产品家族”。

所谓产品家族，是指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或制造出来一组形态各异而功能相同或相似的产品。所谓基础产品，则是产品家族中的核心产品。

（2）基础产品或产品家族通过将技术应用于若干市场，能有效地补偿公司在研发上的高额初始投资。



【案例】苹果公司从1998年到2010年，陆续推出以i为前缀的创新产品。从1998年推出的个人计算机iMac到2001年推出风靡全球的音乐播放器iPod，再到2007年引爆业界革命的iPhone以及2010年开创历史先河的平板电脑iPad。由此可见，苹果公司成功的产品创新就是通过“基础产品”和“产品家族”展开的。

3. 创新的层面——创新涉及组件层面的创新和架构层面的创新



组件层面创新是指只涉及单一的技术和知识要素的局部创新；架构层面的创新，也称系统集成创新，是创新主体将创新要素优化、整合，相互之间以最合理的结构形式结合在一起，形成具有功能倍增的有机整体。

【案例】智能手机集成了芯片、传感器、摄像头、无线天线等多个部件。如果孤立地就芯片、传感器、摄像头、无线天线等每个部件进行创新就属于组件层面的创新；而如何将这些组件有机地整合在一起，更有助于提高产品质量、降低产品成本的创新就属于系统架构创新。

4.时机——创新的动态时机过程可以通过创新生命周期模型来得到阐释

创新的机会随着时间的推移而改变。在新的行业，围绕着新产品和服务的概念进行创新大有作为。而更为成熟的行业趋向于关注流程创新和定位创新，寻找成本更低、更快捷地销售产品和服务的方法，或者找到并占有新的细分市场。

相关链接 1

创新生命周期模型所描述的创新模式的三个不同发展阶段：

（1）流变阶段（酝酿阶段）

含义：流变阶段的市场参与者包含大量新创企业，实验结果往往伴随着诸多失败。

特征：①存在很大的不确定性：市场不成熟、技术存在很大的不确定性。

②技术纷争：不同技术为了得到市场的认可而竞争，包括现有技术和新技术、新技术的不同种类之间的竞争；存在“帆船效应”，即新技术的出现，激发了现有技术的显著改进，以此作为对新技术竞争的回应。

（2）过渡阶段（转换阶段）

含义：过渡阶段的关键特征日益稳定，实验也转向排除缺陷和完善主导设计。

特征：①主导设计的出现：主导设计的出现，让技术纷争得以结束，也使其开始确定游戏的规则，并且侧重点转向模仿和开发。

②关注产品特色：关注产品差异化，以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等。

（3）成熟阶段（定型阶段）

含义：成熟阶段虽大多数是无差异的标准化产品，但也可通过定制化来满足特定客户的特殊需求

特征：关注产品价格：注意力转向规范化、规模经济和流程创新，旨在降低成本，提高效率

创新的空间：创新的空间变得越来越小，外部新的创新的可能性正在出现

相关链接 2

创新生命周期各阶段的主要元素比较

创新特征	流变阶段	过渡阶段	成熟阶段
竞争重点	功能性的产品性能	产品差异化	降低成本

创新特征	流变阶段	过渡阶段	成熟阶段
创新的驱动因素	关注客户需求的信息, 技术投入	通过扩展内部的技术能力来创造机会	降低成本、提高质量
创新的主要类型	产品经常性的 <u>重要变化</u>	伴随生产规模扩大而出现的 <u>重大流程创新</u>	渐进性的 <u>产品创新和流程创新</u>
产品线	多样性, 通常包括定制的设计	包括至少一种稳定或主导设计	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

例题·单选题

目前, 基因工程产业已从根本概念的开发转向关注相关产品的差异化, 以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等。根据阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型, 现阶段基因工程产业创新的驱动因素是 ()。(2022 年)

- A. 产品差异化
- B. 通过扩展内部的技术能力来创造机会
- C. 降低成本、提高质量
- D. 关注客户需求的信息, 技术投入

【答案】B

【解析】“基因工程产业已从根本概念的开发转向关注相关产品的差异化, 以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等”表明现阶段基因工程产业处于创新生命周期的过渡阶段。过渡阶段创新的驱动因素是通过扩展内部的技术能力来创造机会, 选项 B 正确。选项 A 属于过渡阶段的竞争重点, 选项 C 属于成熟阶段创新的驱动因素, 选项 D 属于流变阶段创新的驱动因素。

例题·单选题

目前, 基因工程产业已从根本概念的开发转向关注相关产品的差异化, 以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等。根据阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型, 现阶段基因工程产业的产品线创新特征是 ()。(2022 年)

- A. 产品经常性的重要变化
- B. 包括至少一种稳定或主导的设计
- C. 渐进性的产品和流程创新
- D. 多样性, 通常包括定制的设计

【答案】B

【解析】“基因工程产业已从根本概念的开发转向关注相关产品的差异化, 以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等”表明现阶段基因工程产业处于创新生命周期的过渡阶段。过渡阶段产品线方面的创新特征是包括至少一种稳定或主导的设计, 选项 B 正确。选项 A 和选项 D 分别属于流变阶段在创新类型和产品线方面的创新特征, 选项 C 属于成熟阶段在创新类型方面的创新特征。

例题·多选题

江都公司是一家机床制造商。该公司将微电子、计算机和系统工程等技术有机结合, 解决了生产线自动化和柔性化难以兼容的矛盾, 在业内首次建成自动化柔性生产线。该生产线根据客户的不同需求, 通过计算机设计、生产和监控系统的自动化操作, 能够生产出多种类型、规格、型号的新型机床。从探索战略创新的不同方面来看, 江都公司的战略创新涉及 ()。(2022 年)

- A. 创新的基础产品和产品家族
- B. 创新的新颖程度
- C. 创新的层面

D. 创新生命周期

【答案】ABCD

【解析】“江都公司是一家机床制造商……通过计算机设计、生产和监控系统的自动化操作，能够生产出多种类型、规格、型号的新型机床”表明战略创新涉及创新的基础产品和产品家族，选项 A 正确；“在业内首次建成自动化柔性生产线”表明战略创新涉及创新的新颖程度，选项 B 正确；“该公司将微电子、计算机和系统工程等技术有机结合，解决了生产线自动化和柔性化难以兼容的矛盾”表明战略创新涉及创新的层面，选项 C 正确；“该生产线根据客户的不同需求……能够生产出多种类型、规格、型号的新型机床”表明战略创新涉及创新生命周期，选项 D 正确。

(四) 战略创新的情境

成功的战略创新赖以实现的关键情境：

1. 建立创新型组织

所谓创新型组织，是指创新能力和创新意识较强，能够源源不断进行一系列创新活动的组织。

创新型组织的组成要素：

① 共同使命、领导力和创新的意愿

a. 共同使命为组织的创新指明方向，使员工对于创新达成共识，为组织带来创新凝聚力。

b. 领导力是领导者把握组织的使命并动员组织内所有员工围绕这个使命奋斗的能力，领导力要求领导者在管理创新的过程中应根据具体情况来选择最好的领导行为，如企业家具有的创新精神。

c. 创新的意愿是建立在共同使命之上，最终目的也是为了创新。

② 合适的组织结构

创新型组织中有机式组织的部分，也有有机式组织的部分，主要取决于与企业不同部门的目标、任务以及运作的方式的匹配程度。一般认为有机式组织结构比机械式组织结构更容易产生创新。

③ 关键个体

创新型组织的发展需要关键性人物发挥多方面的作用。关键个体一般包括发明者或团队领导者、组织的发起者和技术把关人员等。

④ 全员参与创新

组织的全体成员都是创新活动的积极响应者和参与者。

⑤ 有效的团队合作

企业的创新活动可以适当地利用团队来解决问题。在本部门、跨职能部门和不同企业组织间按照一定的方式组成一个团队，该团队合理利用每一个成员的知识和技能协同工作，解决问题，达到共同的目标。

⑥ 创造性的氛围

培育创新文化；营造激励创新的环境氛围。

⑦ 跨越边界

内部和外部的顾客导向；以某种网络系统形式与其他组织—供应链、产业集群、合作学习俱乐部等进行融合。

2. 制定创新的战略

例题·单选题

知立公司是一家致力于游戏软件研发的创新型企业，该公司通过组织授权和培训，帮助每一个员工去挑战自己和团队成长的极限，成就其对事业的追求。下列各项中，属于知立公司作为创

新型组织组成要素的是（ ）。(2021 年)

- A. 关键个体
- B. 有效的团队合作
- C. 合适的组织结构
- D. 全员参与创新

【答案】D

【解析】“该公司通过组织授权和培训，帮助每一个员工去挑战自己和团队成长的极限，成就其对事业的追求”表明知立公司作为创新型组织组成要素是全员参与创新，选项 D 正确。

（五）创新过程管理

从创新的视角来看，一个创新过程模型是将创意变成现实并从中获取价值的过程。横向的创新过程模型包括“搜索—选择—实施—获取”四个阶段。

- ①搜索阶段——如何找到创新的机会。主要涉及搜索环境中有关潜在变革的信号。
- ②选择阶段——要做什么以及为什么。主要涉及技术、市场等可行性。
- ③实施阶段——如何实现创新。主要涉及运营的可行性。
- ④获取阶段——如何获得利益。主要涉及从创新中获取一些价值。

例题·单选题

随着政府相继颁布多项绿色低碳政策，德成建材公司根据市场机会、自身的知识优势与独有能力以及公司整体战略，确定将低碳节能、可以回收和循环利用的墙体建材作为研发重点。从创新管理的主要过程来看，上述德成建材公司的创新管理处于（ ）。(2022 年)

- A. 选择阶段
- B. 获取阶段
- C. 搜索阶段
- D. 实施阶段

【答案】A

【解析】选择阶段主要思考的是“要做什么以及为什么”。德成建材公司“确定将低碳节能、可以回收和循环利用的墙体建材作为研发重点”表明其创新管理处于选择阶段，选项 A 正确。

例题·单选题

通恒公司是一家主营工程设计与施工业务的企业，其创新管理的重点是利用其首创的多项绿色环保施工技术和数字化、智能化等“新基建”带来的市场机会，大力拓展业务种类和规模，并利用在业务拓展过程中获得的新知识巩固目前的创新。从创新管理的主要过程来看，通恒公司的创新管理处于（ ）。(2021 年)

- A. 选择阶段
- B. 搜索阶段
- C. 收获阶段
- D. 实施阶段

【答案】D

【解析】“其创新管理的重点是利用其首创的多项绿色环保施工技术和数字化、智能化等‘新基建’带来的市场机会，大力拓展业务种类和规模，并利用在业务拓展过程中获得的新知识巩固目前的创新”表明通恒公司的创新管理处于实施阶段，选项 D 正确。

【考点五】战略管理中的权力与利益相关者

一、企业利益相关者的利益矛盾与均衡（★）

（一）投资者与经理人员的矛盾与均衡

鲍莫尔提出了“销售最大化”模型，马里斯提出了“增长最大化”模型，威廉姆森提出了“经理效用最大化”模型，这些都对传统的利润最大化理论提出了挑战。这些模型被称之为“经理型厂商理论”，其共同点是强调经理为了追求个人效用最大化的目标，而有可能背离最大利润原则。

“经理型厂商理论”将经理效用函数纳入企业的目标函数中，用多目标取代利润最大化的单一目标，在一定程度上揭示了股东与经理之间的矛盾，可以解释用简单的利润最大化假说解释不了的企业行为。

（二）企业员工与企业（股东或经理）之间的利益矛盾与均衡

员工追求工资收入最大化和工作稳定，而企业追求利润最大化，二者的矛盾与均衡可以通过列昂惕夫模型进行描述。

（三）企业利益与社会效益的矛盾与均衡

“社会效益”代表所有企业外部利益相关者的共同利益。企业外部利益相关者对企业的共同期望是企业应承担一系列社会责任。这些社会责任包括三个方面：①保证企业利益相关者的基本利益要求；②保护自然环境；③赞助和支持社会公益事业。

二、权力与战略过程（★★）

权力是指个人或利益相关者能够采取（或者说服其他有关方面采取）某些行动的能力。权力不同于职权。

（一）企业利益相关者的权力来源

权力的来源途径：

1.对资源的控制与交换的权力

含义：

①权力来源：对资源的所有权。

②“向企业提供资源的利益相关者”的话语权>其他成员的话语权。

③权力大小决定因素：资源的稀缺程度、企业对这些资源的依赖程度。

阐释和举例：在深圳一家电子产品制造企业，智能化生产线让原本需要8位工人的岗位减少到3位。企业负责人说，普通工人不愁了，但技术工人存在大量缺口。因此，智能制造的设计人才和应用端的人才获得了相对于普通工人更大的权力。

2.在管理层次中的地位

法定权：指依据在组织中的职位而具有的，它来源于组织的正式规定。

奖励权：属于法定权的引申，指领导者提供奖金、提薪、晋级、表扬等的权力。

强制权：属于法定权的引申，指领导者对其下属具有的强制其服从的权力。

阐释和举例：法定权、奖励权和强制权主要取决于领导者在组织中的职位，属于职位权力，是外在性权力。

3.个人的素质和影响

专家权：指由个人的特殊技能或某些专业知识而形成的权力。

榜样权：指由个人的人格、品德、魅力、表率等而形成的权力。

阐释和举例：榜样权和专家权主要来自于个人本身的因素，权力的大小取决于个人的品格、知识、才能等个人素质，是内在性权力。榜样权与专家权不仅存在于正式组织之中，在非正式组织中也大量存在。例如，一位知名的外科医生在医院可以施加相当大的影响力，是因为虽然他没有高于他人的正式职权，但其他人都依赖于他的知识、技能和判断力。这就是专家权。

4.参与或影响企业的战略决策与实施过程

含义：参与或影响企业的战略决策与实施过程的利益相关者也会形成一定的权力。

阐释和举例：如近年来，新能源汽车生产的上下游供应商在不断扩大且更加复杂化，包括智能软硬件、互联网公司等。为了与这些供应商建立长期的战略合作伙伴关系，提升新能源汽车制造企业整体供应链的灵活性与适应性，这些供应商也逐渐参与或影响新能源汽车制造企业的战略决策与实施过程。

5.利益相关者集中或联合的程度

含义：利益相关者的权力与他们自身的集中或联合程度有关。

阐释和举例：紧密团结起来的劳工对雇主而言具有更大的讨价还价能力。

例题·单选题 截至2015年秋，U国N航空公司与M航空公司合并已有5年，但原N公司和M公司机舱服务员的劳工合约仍未统一。为此，原N公司与M公司的机舱服务员在临近圣诞节期间，发起抗议行动，有效推动了该问题的解决，本案例中原N公司与M公司机舱服务员的权力来源于（ ）。(2018年)

- A. 在管理层次中的地位
- B. 个人的素质和影响
- C. 参与或影响企业战略决策与实施过程
- D. 利益相关者集中或联合的程度

【答案】D

【解析】“原N公司与M公司的机舱服务员在临近圣诞节期间，发起抗议行动，有效推动了该问题的解决”表明N公司与M公司机舱服务员的权力来源于利益相关者集中或联合的程度。

(二) 在战略决策与实施过程中的权力运用

1.对抗

阐释：坚定行为和不合作行为的组合。目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方的要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标。

举例：某企业管理层拟将该公司旗下的两家子公司合并以实现业务重组，这两家子公司的大部分员工面临工作环境改变甚至下岗的风险。这些员工联合起来进行了坚决的抗争，致使公司管理层放弃了上述决定。公司员工对待和处理这场冲突的策略是对抗。

做题关键词：坚决的抗争

2.和解

阐释：不坚定行为与合作行为的组合。设法满足对方的要求，目的在于保持或改进现存的关系。和解模式通常表现为默认、妥协和迁就。

举例：2017年，年仅2岁的男童因宜家马尔姆系列三屉柜倾倒丧命。男童父母次年起诉宜家，指控宜家明知这一系列抽屉柜和衣柜存在倾倒风险，且先前已导致多名儿童受伤甚至死亡，但是没有提醒消费者

这些家具必须用零件固定在墙上才能使用。2019 年 12 月 18 日，宜家与该家庭达成了协议，宜家向男童父母赔偿 4600 万美元以结束长达 2 年的法律诉讼。宜家采取的策略属于和解。

做题关键词：完全妥协让步

3. 协作

阐释：坚定行为与合作行为的组合。既考虑满足自己的利益，也考虑对方的利益，使双方的利益都得到满足，即互惠互利、合作共赢。

举例：某中外合资经营企业合资双方就合资企业管理方式的选择产生了分歧，外资高管提倡采取“自由式”的管理方式，而中资高管提倡使用强权集中的管理方式。后来，合资双方本着坦诚相待、互相尊重、平等合作、互相理解、求同存异的原则，最终就合资企业管理方式取得了一致意见

做题关键词：积极合作

4. 折中

阐释：中等程度的坚定行为和中等程度的合作行为的组合。通过各方利益相关者之间的讨价还价，相互做出让步，退而求其次，达成双方都能接受的协议。适用于冲突双方势均力敌的情形。

举例：亚通网络公司是一家中日合资企业。在日本工作加班加点司空见惯，而且没有报酬。亚通公司经常要求中国员工加班，而且没有报酬，为此引起中国员工的不满。后来，公司管理层与中国员工经过多次谈判，公司管理层愿意考虑员工的需求而尽可能减少加班，同时给予员工适当的加班补助，员工也愿意接受管理层的解决方案，不再坚持每小时 50 元加班费的诉求。

做题关键词：双方部分妥协让步

5. 规避

阐释：不坚定行为与不合作行为的组合。采取主动或被动的方式，以避免冲突。

举例：2010 年 3 月，谷歌将搜索服务由中国内地转至中国香港，谷歌退出中国大陆是因为在解决公司面临的问题时没有走正常的商业运作渠道，而选择了与中国政府“碰撞”的方式，不接受审查在华运营业务。从谷歌宣布退出后，中国官方回应就可看出“外国公司在中国经营必须遵守中国法律。谷歌公司违背进入中国市场时作出的书面承诺”。官方要求对搜索服务进行过滤审查，而谷歌坚持所谓的西方价值观，没有配合官方行为，谷歌采取的策略就是规避。

做题关键词：躲避、撤出、终止

易错易混点

“和解”和“规避”的辨析

行为模式	相同点	区别
和解	<u>放弃自身要求</u> (态度不坚定)	满足对方要求（双方存在联系）
规避		撤离，不满足对方要求（双方不存在联系）

例题·多选题 2020 年受新冠疫情影响，金属构件生产商青江公司员工出现短缺，面临向水泵生产商西陇公司供货延误的风险。青江公司以遭遇不可抗力为由请求西陇公司同意延期并免责，被西陇公司回绝。后经谈判，西陇公司派人与青江公司员工一起加班加点，所需费用由青江公司承担。此举保证了青江公司如期供货。本案例中，青江公司处理矛盾与冲突的行为方式有（ ）。(2022 年)

A. 和解 B. 协作 C. 折中 D. 对抗

【答案】AB

【解析】“青江公司以遭遇不可抗力为由请求西陇公司同意延期并免责，被西陇公司回绝。后经谈判，西陇公司派人与青江公司员工一起加班加点，所需费用由青江公司承担”表明青江公司处理矛盾与冲突所采用的行为模式有和解和协作，选项 A、B 正确。【提示】此类题型一定要注意看对待处理和冲突的主体是“谁”。若从西陇公司角度看，其采用的行为模式则是对抗和协作。

例题·单选题

国内电子消费产品制造商天奇公司发现其开发的新产品被其供应商大洋公司冒名仿造并销售，遂向对方提出抗议并准备诉诸法律，大洋公司随后表示立即停止侵权行为并向天奇公司赔付 2 亿元人民币。天奇公司处理与大洋公司的利益矛盾所采取的行为模式是（ ）。(2020 年)

A. 和解 B. 折中 C. 对抗 D. 规避

【答案】C

【解析】企业利益相关者运用对抗模式处理矛盾与冲突时，目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方的要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标。“天奇公司发现其开发的新产品被其供应商大洋公司冒名仿造并销售，遂向对方提出抗议并准备诉诸法律，大洋公司随后表示立即停止侵权行为并向天奇公司赔付 2 亿元人民币”表明天奇公司处理与大洋公司的利益矛盾所采取的行为模式是对抗，选项 C 正确。

例题·单选题

国内大型制冷设备制造商西奥公司拟在欧洲 N 国建立生产基地并雇佣当地操作员工。当得知 N 国劳动者工资水平高且经常在工会支持下提出增加福利的要求后，西奥公司修改了投资和建设方案，所需操作员工全部由机器人代替。西奥公司在战略决策与实施过程中的行为方式是（ ）。(2020 年)

A. 对抗 B. 协作 C. 规避 D. 折中

【答案】C

【解析】规避模式是不坚定行为与不合作行为的组合。以时机选择的早晚来区分，这种模式可分为两种情况：一种是当预期将要发生矛盾与冲突时，通过调整来躲避冲突；另一种情况是当矛盾与冲突实际发生时主动或被动撤出。“西奥公司拟在欧洲 N 国建立生产基地并雇佣当地操作员工。当得知 N 国劳动者工资水平高且经常在工会支持下提出增加福利的要求后，西奥公司修改了投资和建设方案，所需操作员工全部由机器人代替”表明西奥公司在战略决策与实施过程中的行为方式是规避（通过调整来躲避冲突），选项 C 正确。

例题·单选题

2015 年，大型冶金企业金通公司为获得稳定的原料来源，向某稀土开采企业提出以 20 亿元人民币并购该企业的要求，遭到后者拒绝。后来双方经多次谈判，最终达成以部分股权互换的方式结为战略联盟的协议。金通公司在战略决策与实施过程中的行为模式属于（ ）。(2019 年)

A. 对抗 B. 和解 C. 折中 D. 规避

【答案】C

【解析】通过各方利益相关者之间的讨价还价，相互作出让步，达成双方都能接受的协议，即为折中，选项 C 正确。

例题·单选题

恒强公司管理层拟将该公司旗下的两家子公司合并以实现业务重组，这两家子公司的大部分员工面临工作环境改变甚至下岗的风险。这些员工联合起来进行了坚决的抗争，致使公司管理层放弃了上述决定。公司管理层对待和处理这场冲突的策略是（ ）。(2019 年)

A. 协作 B. 折中 C. 和解 D. 规避

【答案】C

【解析】在本题中，对待和处理冲突的主体是“管理层”，题干中“致使公司管理层放弃了上述决定”是公司管理层对待和处理这场冲突的策略。在这一策略中，不仅可以看出管理层为了满足员工的要求，放弃了最初合并子公司的想法（不坚定行为）。同时，还与员工改进现存的关系继续进行合作（合作行为）。

■ 本章小结

