

战略管理 3 小时冲刺稿

一、企业战略管理的概念与流派.....	1
二、第二章组织的愿景、使命和战略目标.....	2
三、第三章组织的内外环境分析.....	2
四、第四章公司层战略及选择.....	3
五、第五章竞争战略及选择.....	5
六、第六章战略实施、评价与控制.....	5
七、考试重点	6
八、模板框架	7
九、答案案例	7

一、 企业战略管理的概念与流派

1. 简述安索夫对企业战略的理解。

安索夫认为企业目前的产品和市场与企业未来的产品和市场之间存在一种内在的联系，这种联系称为“共同的经营主线”，通过分析这种共同的经营主线，可以把握企业运行的方向，寻找企业发展的新使命。

2. 什么企业战略管理？其核心问题是什么？

企业战略管理是一个动态管理的过程，战略管理活动的重点是制订和实施战略。它是对企业的生产经营活动实行的总体性管理，是企业制订和实施战略的一系列管理决策与行为。其核心问题是使企业自身条件与环境相适应，求得企业的长期生存与发展。

3. 企业战略的构成要素包括哪些？

企业战略的构成要素包括经营范围、资源配置、竞争优势和协同作用。

4. 解释什么是竞争优势？

指企业通过其资源配置的模式与经营范围的决策在市场上所形成的与其竞争对手不同的竞争地位。

5. 简述企业战略管理的本质作用。

- 企业战略管理的本质作用包括：使管理者重视识别和利用机会；
- 加强对业务活动的协调与控制；
- 使重要决策与已建立的目标协调一致；
- 更有效地分配时间和资源来实现已确定的目标；
- 将个人的行为综合为整体的努力；
- 鼓励向前式思维，对变化采取积极的态度。

6. 企业战略管理过程包括哪几个阶段？

企业战略管理过程包括战略分析阶段、战略选择及评价阶段、战略实施及控制阶段。

7. 简述战略实施及控制阶段的主要任务。

战略实施及控制阶段的主要任务是将企业战略方案通过具体化的实际行动来实现，并监控战略实施的进展，

对偏差进行纠正。

8. 简述至少三种战略管理学派的主要观点？

- 设计学派：认为战略是一个主观的概念化的过程。
- 计划学派：提出了许多制订企业战略的数学模型和定量分析的方法。
- 定位学派：战略的制订就是一个企业在产业中定位分析的过程，即首先选择产业，然后在产业中谋求有利的竞争地位。

二、第二章组织的愿景、使命和战略目标

9. 简述企业愿景的含义及其与企业使命的区别。

答：企业愿景阐述了人们希望达到什么目标，是企业对未来理想状态的设想，表明“公司将走向哪里去？”。而企业使命通常描述公司现在的经营领域和宗旨，表明“我们是谁？我们在干什么？”。企业使命描述了企业的主导产品、市场和核心技术领域，反映了企业的价值观。

10. 描述企业经营领域的关键因素。

答：企业经营领域的关键因素包括历史（企业的发展历程和背景）、领导（领导者的愿景和决策）、环境（外部环境的变化和趋势）、资源（企业所拥有的资源和能力）、能力（企业的核心竞争力和独特优势）。

11. 解释企业社会责任的含义，并列举企业社会责任涉及的方面。

答：企业社会责任是指企业作为社会的重要成员，有责任和义务帮助保持和改进社会的各种福利。它涉及政治、技术、经济、环境、社会、文化等方面。企业在作出战略决策时必须考虑社会责任问题。

12. 简述企业战略目标的含义及其特征。

答：企业战略目标是指企业在一定时期内沿其经营方向所预期达到的理想成果。其特征包括挑战性（目标具有一定难度）、可度量性（目标可以量化评估）、系统性（目标之间相互关联和支撑）、相对稳定性（目标在一定时期内保持不变）及动态性（目标需要根据环境变化适时调整）。

13. 描述一个好的企业战略目标应当满足的标准。

答：一个好的企业战略目标应当满足以下标准：首先，目标要有崇高的意义，能够激发员工的积极性和使命感；其次，目标要明确且具有挑战性，能够促使企业不断进取和创新；再次，目标要简洁易懂，容易对内对外沟通，确保所有利益相关者都能理解和支持；最后，目标要尽可能做到人人皆知，让全体员工都明确自己的责任和努力方向。

14. 简述制订企业战略目标的步骤。

答：制订企业战略目标需要经历以下四个步骤：首先，进行调查研究，分析外部环境的机会和威胁以及内部资源的优势和劣势；其次，根据调查结果拟订初步的目标草案；然后，对目标草案进行评价和论证，确保其可行性和有效性；最后，选定最终的战略目标，并制定相应的实施计划和措施。

三、第三章组织的内外环境分析

15. PEST 模型包含哪四个方面的环境分析？

答：PEST 模型包含政治环境、经济环境、技术环境和社会文化环境四个方面的分析。

16. 简述技术环境对企业的影响？

答：技术环境对企业的影响主要体现在社会科技水平、社会科技力量、国家科技体制、国家科技政策和科技立

法等方面，它们共同决定了企业可利用的技术资源和创新能力。

17. 波特五力模型包括哪些力量？

答：波特五力模型包括新进入者的威胁、供应商的讨价还价能力、买方的讨价还价能力、替代品生产者的威胁以及当前竞争对手之间竞争的激烈程度。

18. 分析竞争对手的主要目的是什么？

答：分析竞争对手的主要目的是了解每个竞争对手可能采取的战略行动及其获得成功的可能性，预测竞争对手的反击行动和防御能力，以及选择最佳的竞争战场。

19. 企业资源观的核心观点是什么？

答：企业资源观的核心观点是企业是由一系列资源束所组成的集合，企业的竞争优势源自于企业所拥有的资源，特别是那些具有异质性、不可模仿性的资源。

20. 简述战略资源的基本特征。

答：战略资源的基本特征包括价值性、稀缺性、异质性和不可完全转移性。

21. 核心能力对企业的重要性体现在哪些方面？

答：核心能力是企业生存发展的基础，是企业一般能力整合的结果，是企业获取竞争优势、特别是持续竞争优势的关键。

22. 简述核心能力的培育途径。

答：核心能力的培育途径主要包括内部培育和外部交易促进。内部培育是通过协调不同的生产技能和有机结合多种技术流派来实现；外部交易则通过收购、合作等方式快速获取核心能力，但必须通过内部资源整合将其吸收并予以发展。

23. 企业文化在战略管理中的作用是什么？

答：企业文化在战略管理中的作用主要体现在它是企业战略制订获得成功的重要条件，是战略实施的重要手段，同时企业文化与企业战略必须相互适应和协调。

24. 价值链分析的基础是什么？

答：价值链分析的基础是价值，即企业每项生产经营活动都是其创造价值的经济活动。

25. 价值链包括哪些基本活动？

答：价值链的基本活动包括内部物流、生产制造、外部物流、市场营销和服务。

26. SWOT 分析包括哪四个方面的因素？

答：企业内部的优势（S）、劣势（W）和外部环境的机会（O）、威胁（T）四个方面的因素。

27. 描述 SO 战略的含义。

答：是利用企业内部的优势和外部环境的机会，通过发挥优势来抓住和利用机会，实现企业的快速发展。

四、第四章公司层战略及选择

28. 什么是专业化战略？

答：专业化战略是指企业把所有资源和能力集中从事某种核心业务，通过核心业务的发展，建立起竞争优势和市场地位。

29. 专业化战略的优势有哪些？

答：专业化战略的优势包括企业定位清晰、容易对行业技术和需求的变化作出反应、容易开发出具有竞争力的产品、容易在差异化和成本方面建立优势、方便高层管理者对核心业务进行直接管理、容易提高企业的品牌形象等。

30. 什么是多元化战略？

答：多元化战略是指企业同时在两个以上行业从事生产经营活动，并向市场提供多种基本经济用途不同的产品或服务的企业发展战略。

31. 多元化战略的优势和劣势分别是什么？

答：优势包括获得更多的市场机会、降低或规避经营风险、利用品牌效应等资源提供多样化产品或服务、提高内部资源配置效率；劣势包括管理难度增大、资源分散、影响核心能力的培养。

32. 波士顿矩阵的局限性是什么？

答：波士顿矩阵的局限性包括假设可能不全面、确定市场增长率和相对市场份额困难、需要变革企业文化难以实施、两个指标不能全面反映产业吸引力和企业竞争地位。

33. 明星产品、问号产品、现金牛产品和瘦狗产品的战略选择分别是什么？

答：明星产品通常采取必要的投资战略；问号产品可以选择必要的投资或放弃战略；现金牛产品采取维护战略；瘦狗产品采取放弃或清算战略。

34. 什么是纵向一体化和横向一体化？

答：纵向一体化是指生产或经营过程相互衔接、紧密联系的企业之间实现一体化，包括前向一体化和后向一体化；横向一体化是指生产相似产品的企业置于同一所有权控制之下，以实现扩大规模、降低成本、提高企业实力、增强竞争优势。

35. 纵向一体化战略的优势有哪些？

答：纵向一体化战略的优势包括降低生产成本、提高产品差异化能力、增加稳定性、提高进入障碍。

36. 什么是战略联盟？

答：战略联盟是指两个或多个企业为了实现特定的战略目标而采取的任何股权或非股权形式的共担风险、共享利益的联合行动。

37. 战略联盟的优势和劣势分别是什么？

答：优势包括获得生产和营销上的规模经济性、弥补技术技能和有关当地市场知识方面的不足、分享销售设施和销售网络等；劣势包括动机不同、控制问题、文化冲突等。

38. 什么是并购？

答：并购是兼并和收购的统称，是企业最常用的一种发展方式。兼并对等的合并，收购是一个企业收购另一家企业的行为。

39. 横向并购、纵向并购和混合并购分别是什么？

答：横向并购是同行业企业间的并购；纵向并购是生产和经营过程相互衔接的企业之间的并购；混合并购是处于不同产业部门的企业之间的并购。

40. 什么是多国战略和全球战略？

答：多国战略是指企业将战略和业务决策权分配到各个国家的战略业务单元，由这些单元向本地市场提供本土化的产品；全球战略是指在不同国家市场销售标准化产品并有总部确定竞争战略。

41. 国际化战略的动因是什么？

答：国际化战略的动因包括扩大规模、发挥生产能力、规模效应和学习效应、分散风险获取区域经济效益、核心竞争力转移等。

五、第五章竞争战略及选择

42. 描述内部增长战略、外部增长战略和稳定战略的含义。

答：内部增长战略是通过内部投入资源（如时间、资金、人力）的分析，选择市场渗透、市场开发、产品/服务开发战略；外部增长战略是将组织的资源投到其他企业或产业以达到增长目标的战略，包括横向一体化和合资或战略联盟；稳定战略则是保持现状，通常在重组时选择该战略。

43. 解释成本领先战略的概念及其条件。

答：成本领先战略是指企业通过一系列有效措施，争取获得行业内的成本最低地位的战略。其条件包括现有企业之间价格竞争激烈、产品同质化程度高、差异化途径少、顾客使用方式相同、转换成本低、消费者议价能力强等外部条件，以及成本意识强的企业文化、员工参与成本控制、严格审查预算和劳动监督等内部条件。

44. 描述差异化战略的概念及其条件。

答：差异化战略是指企业结合各种差异化特征，为顾客提供有别于其他企业的产品或服务，从而在竞争中取得优势地位。其条件包括能够实现产品差异化的多种方法、顾客需求多样化、差异化竞争者少、技术快速变化等外部条件，以及新产品研发能力、市场营销能力、内部协调性等内部条件。

45. 解释目标集中战略的概念及其类型。

答：目标集中战略又称为聚焦战略，是指企业或事业部的经营活动集中于某一特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或者某个地区市场的竞争战略。它可以细分为目标集中的低成本战略和目标集中的差异化战略两种类型。

46. 描述产品生命周期的投入期特征及其策略。

答：投入期是产品投入市场的初期，特征包括产品刚研制成功、销售量小、生产成本低、需要大量销售费用。策略包括双高策略、双低策略、密集或渗透策略、选择性渗透策略。

47. 解释产品生命周期的成长期特征及其策略。

答：成长期是产品成功进入市场并获得发展的时期，特征包括销售量增长迅速、利润显著增加、仿制产品开始进入市场。策略包括提高产品质量、改进产品设计、开拓新市场和新分销渠道、广告宣传转向劝说顾客购买、适当降价等。

48. 描述产品生命周期的成熟期特征及其策略。

答：成熟期是产品通过一段迅速发展后，销售量趋于饱和、利润相对下降的时期。策略包括市场转移、增加现有顾客用量和使用率、为品牌重新定位、改进产品、改变营销组合、撤退策略等。

49. 解释产品生命周期的衰退期特征及其策略。

答：衰退期是产品的老年期，销售下降趋势增强、利润不断下降的时期。策略包括维持和缩小策略、退出策略、逐步替代策略等。

六、第六章战略实施、评价与控制

50. 描述战略实施的主要任务。

答：战略实施的主要任务包括建立一个与战略相适应的组织结构、建立支持战略实施的政策和程序、创建支持

战略的工作环境和企业文化、优化资源配置、优化流程、发挥领导作用等。

51. 解释战略实施的过程。

答：战略实施的过程包括制订战略计划、调整组织结构、人力资源配置、其他资源配置、评价与考核战略实施过程，并在必要时采取校正行动。

52. 简述结构与战略的关系。

答：结构与战略密切相关，不同的战略需要不同的组织结构来支持其有效实施。例如，简单结构适用于集中化战略，职能型结构适用于业务层战略，多部门结构适用于多元化战略。

53. 描述企业战略与资源的关系。

答：企业战略与资源的关系主要体现在资源保证战略的实施，战略促进资源的有效利用和有效储备。企业在制订战略时，应充分考虑资源的配置和利用。

54. 战略实施领导者需要承担哪些任务？

答：战略实施领导者需要了解战略实施的现状和问题，营造支持战略实施的文化和组织氛围，保持对内外环境变化的快速反应能力，建立协调关系，并适时进行战略调整。

55. 简述人力资源战略的作用和原则。

答：人力资源战略的作用是提高员工绩效、帮助管理层决策、增加企业竞争力。其原则包括成本约束原则、相对效应原则和合理利润原则。描述市场营销战略的任务和类型。

答：市场营销战略的任务是在适当的时候将适当数量的适当产品或服务投放于适当的市场。其类型包括密集型发展战略、多元化发展战略和一体化战略。

56. 解释平衡记分卡的核心思想。

答：平衡记分卡的核心思想是通过财务、客户、内部经营过程、学习与成长四个方面指标之间相互驱动的因果关系展现组织的战略轨迹，实现绩效考核、绩效改进及战略实施、战略修正的目标。

57. 描述企业战略实施控制的内涵。

答：企业战略实施控制是在战略实施过程中，检查活动进展情况，评价绩效，与预定目标比较，发现差距，分析原因，纠正偏差，确保战略最终实现的过程。

58. 解释战略控制系统的概念内涵与特点。

答：战略控制系统以高层领导为主体，关注外部环境因素和企业内部绩效。其特点包括执行主体不同、开放性、目标定性且不确定、主要解决企业效能问题等。

59. 描述战略实施控制的条件。

答：战略实施控制的条件包括良好的企业战略规划、健全的组织机构、得力的领导者、优良的企业文化等。

七、考试重点

- 战略分析：包括 **PEST 分析**（政治、经济、社会、技术环境）、五力模型（新进入者威胁、替代品威胁、买方议价能力、卖方议价能力、现有竞争者之间的竞争）、SWOT 分析（优势、劣势、机会、威胁）等。
- 战略选择：包括成本领先战略、差异化战略、集中化战略等基本竞争战略，以及一体化战略、多元化战略等公司层战略。
- 战略实施：涉及组织结构调整、资源配置、人力资源管理、市场营销策略等方面的内容。

- 战略评价与控制：包括平衡记分卡、关键绩效指标（KPIs）、战略控制系统等工具的应用，以及如何监控战略实施过程，确保战略目标的实现。

八、模板框架

模板开头

背景介绍：简要介绍案例企业的基本情况，包括行业地位、主要产品、市场状况等。

问题描述：明确案例中的主要问题或挑战，如市场份额下降、成本上升、竞争加剧等。

模板主体

- 战略分析：
 - 使用 PEST 分析、五力模型等工具对企业外部环境进行分析。
 - 分析企业内部资源、能力和核心竞争力。
 - 进行 SWOT 分析，识别企业的优势、劣势、机会和威胁。
- 战略选择：
 - 根据分析结果，选择适合企业的基本竞争战略（成本领先、差异化、集中化）。
 - 考虑公司层战略，如一体化战略、多元化战略等。
 - 描述所选战略的具体内容和实施计划。
- 战略实施：
 - 描述组织结构调整、资源配置等方面的具体措施。
 - 分析人力资源管理策略，如招聘、培训、激励等。
 - 讨论市场营销策略，包括产品定位、市场细分、促销活动等。
- 战略评价与控制：
 - 介绍平衡记分卡或关键绩效指标（KPIs）在战略评价中的应用。
 - 讨论如何监控战略实施过程，确保战略目标的实现。
 - 分析可能出现的偏差和应对策略。

案例分析结尾：

- 总结：概括案例分析的主要发现和结论。
- 建议：基于分析结果，提出对企业未来战略管理的建议或启示。

九、答案案例

案例分析题：某电子产品公司的竞争战略选择与实施

背景介绍

某电子产品公司（简称“A 公司”）专注于智能手机市场的研发与销售。近年来，随着市场竞争的加剧和消费者需求的变化，A 公司面临市场份额下滑、成本上升等挑战。为了扭转颓势，A 公司决定重新审视其竞争战略，并制定相应的实施计划。

问题分析

- ✧ 外部环境分析：智能手机市场竞争激烈，新进入者不断涌现，替代品威胁增加（如可穿戴设备等）。同时，消费者对智能手机的功能、性能、外观设计等方面的要求日益提高。
- ✧ 内部资源与能力分析：A 公司在技术研发方面具有较强的实力，但在市场营销、品牌建设等方面相对薄弱。此外，公司的产品线较为单一，缺乏针对不同消费者群体的差异化产品。
- ✧ SWOT 分析：A 公司的优势在于技术研发能力较强，劣势在于市场营销和品牌建设不足；机会在于智能手机市场仍有增长空间，威胁来自竞争对手和替代品。

战略选择

基于上述分析，A 公司决定采取差异化竞争战略，通过提供具有独特功能和设计的产品来满足特定消费者群体的需求。具体战略如下：

- ✧ 产品差异化：针对年轻消费者群体，推出具有时尚外观设计、高性能配置、创新功能的智能手机产品。同时，针对不同消费者需求，开发不同系列的产品线。
- ✧ 品牌差异化：加强品牌建设和市场推广力度，塑造独特的品牌形象和价值观。通过赞助体育赛事、文化活动等方式提升品牌知名度和美誉度。
- ✧ 服务差异化：提供优质的售前咨询和售后服务支持，包括个性化定制、快速响应客户需求等。通过提升客户满意度和忠诚度来巩固市场份额。

战略实施

为确保差异化竞争战略的有效实施，A 公司将采取以下措施：

- ✧ 组织结构调整：成立专门的产品研发团队和市场推广团队，加强跨部门协作和信息共享。同时，优化决策流程和提高决策效率。
- ✧ 资源配置：加大对产品研发和市场推广的投入力度，确保差异化战略所需资源的充足供应。同时，优化成本结构，降低不必要的开支。
- ✧ 人力资源管理：招聘具有创新能力和市场敏感度的优秀人才加入研发团队和市场推广团队。加强员工培训和发展计划，提升员工的专业素质和工作能力。
- ✧ 市场营销策略：制定针对性的市场营销计划，包括广告宣传、促销活动、线上线下渠道拓展等。加强与消费者互动和沟通，了解消费者需求和反馈意见。

总结

通过采取差异化竞争战略及相应的实施措施，A 公司有望在智能手机市场中重塑竞争优势并实现市场份额的增长。然而，在实施过程中需要密切关注市场动态和竞争对手的动态变化，不断调整和优化战略计划以确保战略目标的实现。