

BEIKAO XIANXIU JIEDUAN

备考先修
阶段

• • • • 梦想成真辅导丛书 • • • •



2021年备考先修

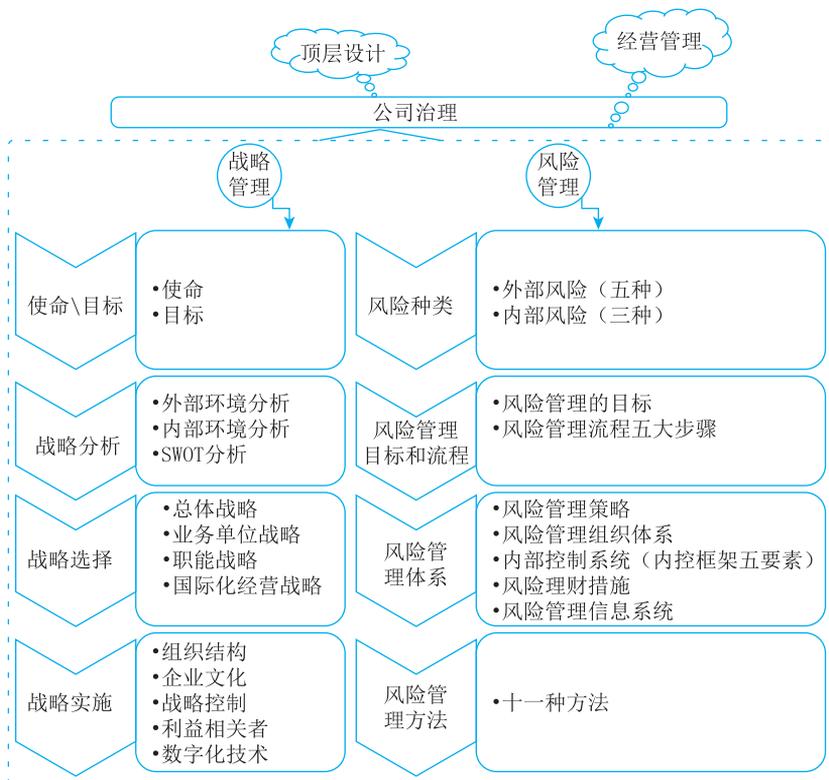
一、考试总体情况及命题规律

1. 教材基本结构和分值分布

(1)《公司战略与风险管理》教材基本结构如下表所示，可分为三部分内容复习。第一部分、公司战略(涉及第一章至第四章)；第二部分、公司治理(第五章)；第三部分、风险管理(第六章)。

章名	相对重要程度	分值分布
第一章 战略与战略管理	★	考试题型以选择题为主，有些年份也会出现主观题，考核分值较低
第二章 战略分析	★★★	考试题型比较全面，特别是主观题，考核分值较高
第三章 战略选择	★★★	考试题型比较全面，特别是主观题，考核分值很高
第四章 战略实施	★★	考试题型以选择题为主，有些年份也会出现主观题，分值各年变化较为明显，有时高有时低。如果本章出现主观题，分值会稍高，如果不出现主观题，分值则相对较低
第五章 公司治理	★	考试题型以选择题为主，个别考点注意主观题，预计分值不高
第六章 风险与风险管理	★★★	考试题型以选择题为主，主观题也会涉及(主要是风险类型，内控框架五要素)，考核分值相对较高

2021年教材整体框架可总结为：“治理”引领，两“管”驱动。具体如下图所示。



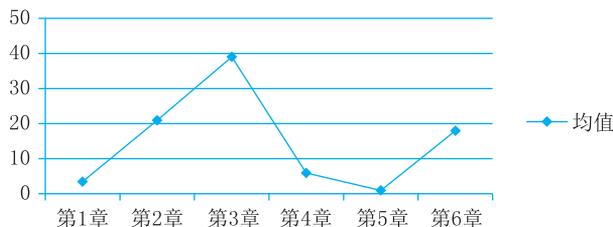


(2) 分值分布。近七年来,《公司战略与风险管理》的教材章节有所调整,按最近的2021年公司战略与风险管理教材章节分布来看,各章分值分布情况如下:(单位:分)

章节	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
第一章	7.5	2	2	1.5	5.5	2.5	2.5
第二章	26.5	16	20	22	16.5	24	20.5
第三章	29.5	41	39	45	42.5	44	40
第四章	4	3.5	8	2	11.5	6	12.5
第五章	0	0	0	1.5	4	1	1
第六章	19	18.5	7.5	16.5	20	22.5	23.5
合计	86.5	81	76.5	88.5	100	100	100

注:报告选取近七年官方公布的真题A卷进行分析,上表统计分值不考虑教材删除内容对应的题目,主观题分值已按章进行分配。

为便于直观了解各章分值占比,取均值后通过折线图表示如下:



复习时,可以把《公司战略与风险管理》教材内容分为两个复习级别,以便进行复习时间的合理分配。

第一级别:第三章、第二章、第六章。

这三章在历年的考试中,分值都在20分以上,各种题型均会涉及,尤其是第三章。

第二级别:第四章、第一章和第五章。

分值一般处于10分以内,以选择题考核为主,主观题也会涉及,但不是每年必考。特别是第四章,如果出现主观题,分值可能就会有一定上升。

2. 2021年考试整体变化

第一章:第二节最后的知识点进行全面改写,由“战略变革管理”调整为“战略创新管理”。整章案例进行了调整。

第二章:无明显变化。整章案例进行了调整。

第三章:第三节市场营销战略和人力资源战略进行了较大程度改写。整章案例进行了调整。

第四章:第五节进行了全面改写,由“信息技术”调整为“数字化技术”。整章案例进行了调整。

第五章:无明显变化。整章案例进行了调整。

第六章:由2020年教材的五节调整为四节,原第二节风险管理目标调整至第一节。第一节内容进行了一定调整,增加了风险的构成要素、风险管理的演进等新内容。整章案例进行了调整。

3. 考试题型

基本题型包括客观题和主观题,具体类型、分值及考试时间建议如下表:

具体题型		题量	分值	建议考试时间
客观题	单选题	24 道题	每题 1 分, 总分 24 分	20 分钟左右
	多选题	14 道题	每题 1.5 分, 总分 21 分	20 分钟左右
主观题	简答题	4 道题	总分 30 分(分值分布: 6、8、8、8)	30~40 分钟左右
	综合题	1 道题	总分 25 分	至少保证 40 分钟
总计			100 分	2 小时(120 分钟)

4. 命题特点

(1) 总体特点。

命题特点	对复习的启示
采用案例形式考核, 阅读量较大, 对做题速度有较高要求	第一、熟练掌握教材理论知识, 这是分析的工具和基础。只有扎实掌握理论知识, 做题速度才可能提高。 第二、适应案例考核形式, 适当增加案例练习
出题较为灵活, 案例涉及行业分散(快消品、旅游、家电、自行车、医药及医疗器械、餐饮、服装等等)	平时适当积累各行业素材
考点分散, 覆盖面广	全面复习

(2) 各题型命题特点。

第一、客观题。客观题的考核形式大致分为两种: 教材原文+小案例(含教材原文例子)。

主要题型	特点	复习建议
【单选+多选】	案例分析比例较高; 模仿历年真题风格较为明显; 部分题目根据历年主观题、教材案例改造	加强案例练习 真题比较重要 重视教材案例

第二、主观题。主观题出题点相对集中, 第二、三、六章属于主观题出题点较为集中, 出题频次也较高的章节。第一、四、五章属于主观题分值相对较小, 有一定波动性的章节。各自也包含有若干主观题可能的出题点, 不能过于忽视。

主要题型	特点	复习建议
【简答+综合】	案例文字量大; 考点分散;(AB 卷考点重复度明显下降) 存在考试“黑天鹅”——表现: 主观题“冷门点”; 选择题常规考点放到主观题考核	加强阅读练习 熟练掌握知识点 全面复习

5. 趋势预测

2021 年的考试预计仍会延续近几年的基本考核思路: 题型不变、案例为主、侧重分析。

二、高分技巧及应试方法

选择题解题思路: 迅速阅读题干文字, 找到关键词, 根据关键词判断选项。前提是对题目涉及知识点熟悉。

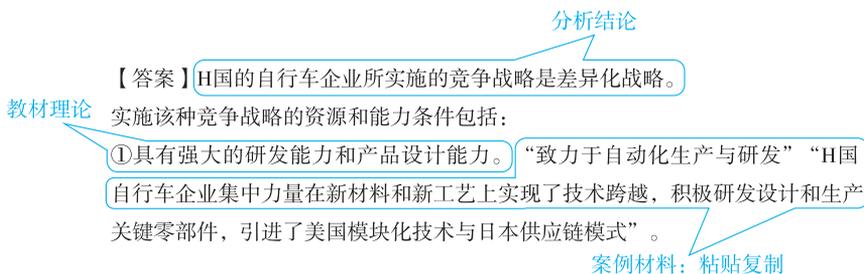
主观题解题“三步法”:



- (1) 快速浏览题目(作用:第一,了解考试知识点;第二,根据熟悉程度决定做题顺序)。
 (2) 细读案例(可适当使用机考系统的“标记”功能)。
 (3) 组织答案:三段论(分析结论+教材理论+案例材料);两段论(教材理论+案例材料)。

【提示】(2017年综合题)

说明H国与C国的自行车企业所实施的竞争战略的类型,并从资源和能力角度简要分析H国与C国自行车企业实施该种竞争战略的条件,以及C国自行车企业实施的竞争战略面临的风险。



.....

三、本书特点及备考建议

1. 本书特点

本书是中华会计网校“梦想成真”系列辅导书之一,内容包含教材主要知识点总结、习题讲解及练习,其中侧重于习题讲解及练习。

(1) 编写体例进行了调整。全书共上下卷:

上卷(题解分册),主要针对教材核心考点进行总结提炼。涵盖两大部分,第一部分、备考先修阶段。涉及考试总体情况及命题规律;高分技巧及应试方法;本书特点及备考建议。第二部分、强化讲解阶段。涉及知识导图,最新考情分析,每章核心考点及经典例题详解。为便于学员使用,上册内容与基础精讲班讲义保持一致。

下卷(习题分册),以习题演练为主。包括习题巩固(按章提供习题)、跨章节主观题突破、两套预测试卷。

(2) 对主要知识点总结进行了修订,力争更加适用于备考,便于考生进行学习。

(3) 增补大量习题,包括历年真题、教材典型案例。便于考生在掌握教材理论知识的同时,进行有针对性的练习,增强对考试基本题型和考核形式的适应能力。

2. 备考建议

备考的路千万条,最适合自己的就是最好的。各位考生情况不一,不能生搬硬套别人的复习方法和思路,一定要找到适合自己的复习方法。以下几条基本建议供各位考生借鉴:一个基础、三项原则、六大方法。

一个基础:

教材是根基。出题人在出题时一定是以教材为依托,覆盖教材主要知识点。因此,复习时绝对不能脱离教材,要做到“全面理解,重点掌握”。

三项原则:

第一个原则,强调“理解+记忆”,二者不可偏颇,也不能对立。“公司战略与风险管理”考试重在考核对教材知识点的运用,题目以案例形式居多。要想有效应对案例分析题,能够从文字量较大的案例材料中迅速找到答案线索,前提就是对教材知识点的理解和熟练掌握。建议复



习时仔细听课，理解知识点的基本思路和逻辑关系。在强理解的同时，强调记忆。现在毕竟是应试，从答案的组织到试卷的批阅，都是以教材理论知识为依托，紧扣教材知识点，不能随便发挥。切记，背不是万能的，但不背是万万不能的。

第二个原则，强调“框架+细节”。有一些考生反映复习时打开书都知道，合上书就什么都想不起来。究其原因，主要是没有在脑海中建立起教材清晰的框架，学过的知识点在脑袋里变成了“一锅粥”。所以复习时应先建立框架，不建议直接听课，或者直接看教材及讲义。首先应安排时间仔细分析教材整体框架、每部分之间的逻辑关系。复习各章时，也应先熟悉本章整体框架、各部分之间的逻辑关系。框架建立起来后，再进入细节内容的学习，必然达到事半功倍的效果。切记应“先见森林再见树木”。

第三个原则，强调“全面+重点”。本科目考点分散的特点要求考生复习时做到：首先，全面夯实基础。单纯强调“复习重点”的思路已不适应现行考试要求。其次，在时间有限的情况下，可侧重于强化考试频率较高的知识点，以提高复习效率。

六大方法：

第一，做时间的主人。合理制订学习计划，并能够严格执行(强调执行力)。同时，制订计划时，应留有余地。

第二，带着问题听课。如果时间允许，建议在听课前进行预习。把教材主要内容快速浏览一遍，了解相关内容。对不懂的内容做好标记，听课时重点关注。

第三，自我总结，整体把握。听完课后，最好能够根据自己对知识点的理解加以总结，不能过于依赖别人的总结。

第四，适当做题。从应试来看，做题是必需的。但应对“公司战略与风险管理”考试不需要搞“题海”战术。通过适当做题，巩固对知识点的理解。同时结合历年真题，熟悉考试的思路。注意，做题时应自己在计算机上将答案写出来，而不仅仅是在脑海中想一下，或是直接看答案。

第五，适当增加案例阅读。通过案例阅读，可以帮助自己提高阅读速度、理解力和分析能力。案例来源很多，日常生活中有关企业的新闻报道等均可。本书主编杭建平老师在新浪博客中提供的典型案例可供参考。

第六，适应机考环境。通过练习，提高打字速度。建议把平时的复习及做题和打字练习结合起来。考前要注意熟悉考试系统。



2021年考试变化讲解

关于左侧小程序码，你需要知道——

亲爱的读者，无论你是新学员还是老考生，本着“逢变必考”的原则，今年考试的变动内容你都需要重点掌握。微信扫码左侧小程序码，网校名师为你带来2021年本科目考试变动解读，助你第一时间掌握重要考点。

QIANGHUA JIANGJIE JIEDUAN

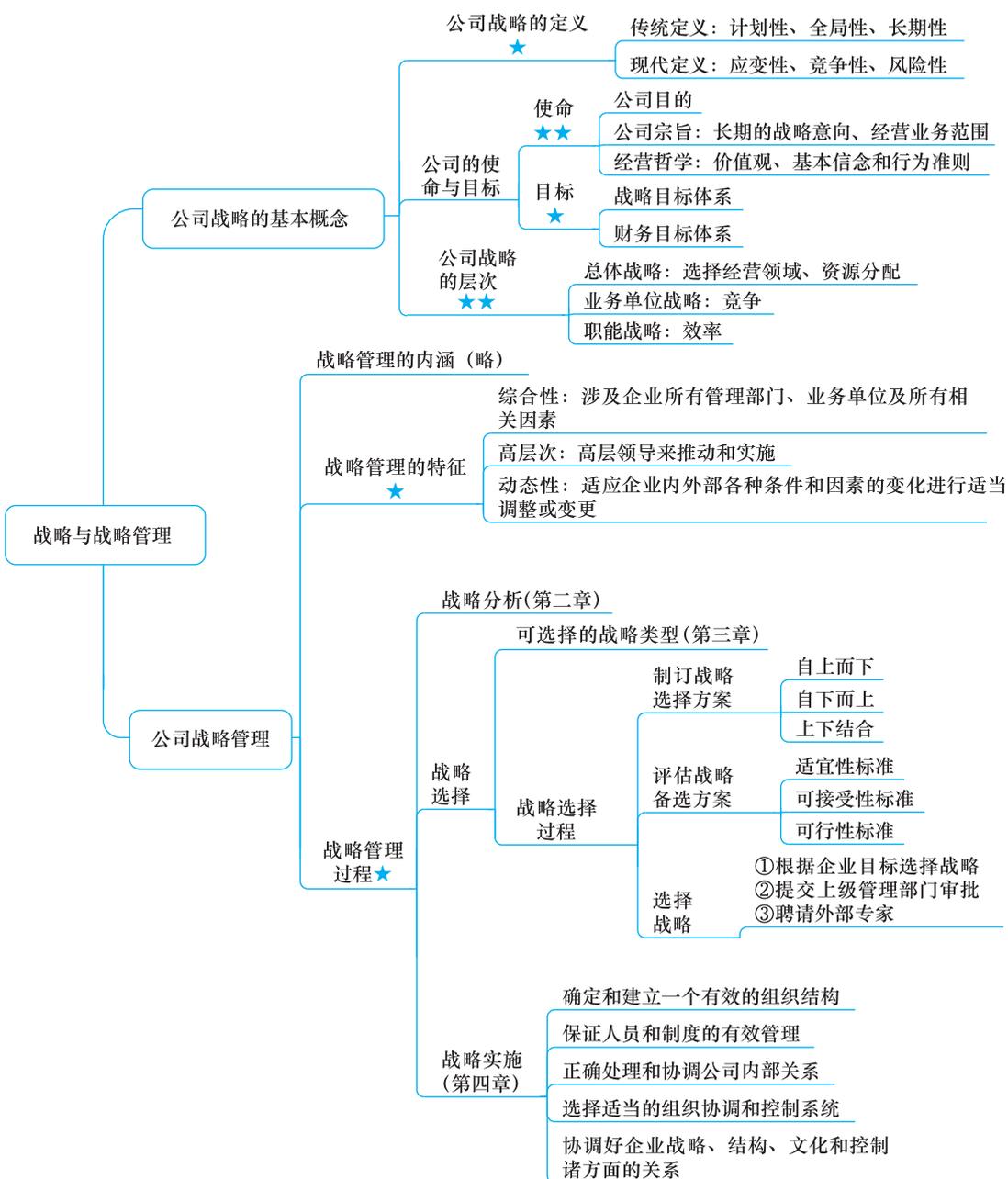
强化讲解
阶段 (2个月)

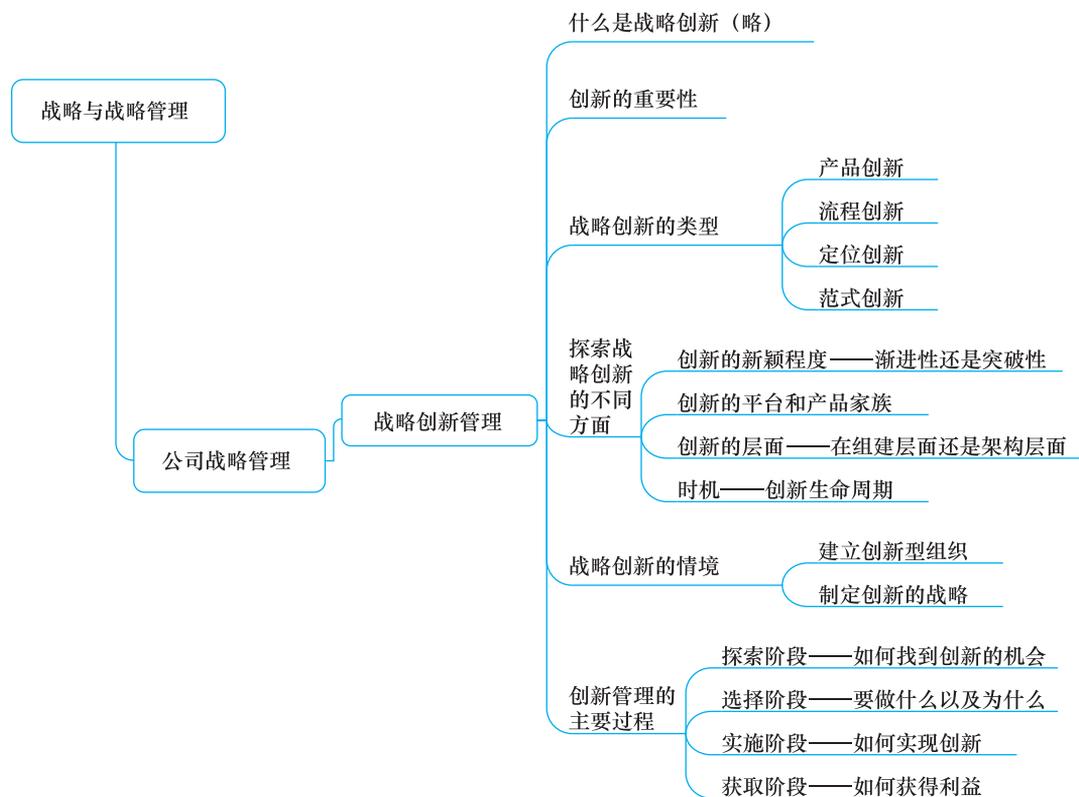
• • • • • 梦想成真辅导丛书 • • • • •



第1章 战略与战略管理

知识导图





考情分析

▶ 历年考情分析

本章分值3~8分，内容整体难度不大。主观题易考点为公司使命(宗旨)、战略创新管理(战略创新的类型、战略创新的情境)。

▶ 本章2021年考试主要变化

本章第二节最后的知识点进行全面改写，由“战略变革管理”调整为“战略创新管理”。案例进行了调整。

核心考点及经典例题详解

考点一 公司战略的定义★*



扫我解疑难

经典例题

【例题·多选题】(2013年)**公司战略的现代概念强调战略的()。

- A. 全局性 B. 竞争性
C. 风险性 D. 应变性

【答案】BCD

【解析】公司战略的现代概念强调战略的应变

性、竞争性和风险性。

考点精析

『考试频率』★

『重要程度』不重要

『考试题型』个别选择题

『复习建议』简单了解,有时间通读原文一至两遍即可

老航贴心话

公司战略概念的演变分为两个阶段,表现出公司战略在不同历史时期的特点变化。如表1-1所示。

表1-1 公司战略的概念

概念	说明
公司战略的传统概念	这个阶段对于公司战略的界定是在公司经营环境相对单一、稳定的背景下提出的,以美国哈佛大学教授波特的观点为代表,他认为“公司为之奋斗的终点与公司为达到它们而寻求的方法(途径)的结合物”。 · 这个时期的定义表现出公司战略最基本、最主要的属性——计划性、全局性和长期性
公司战略的现代概念	这个阶段公司经营环境发生明显变化,表现出环境复杂、多变的特点,导致对于公司战略的理解发生相应调整。以加拿大麦吉尔大学教授明茨伯格的观点为代表,按照明茨伯格的观点,人们在生产经营活动中不同的场合以不同的方式赋予企业战略不同的内涵,说明人们可以根据需要接受多样化的战略定义。明茨伯格借鉴市场营销学中的四要素(4P)的提法,提出企业战略是由五种规范的定义阐述的,即计划、计谋、模式、定位和观念,这构成了企业战略的“5P”定义。这些代表了一系列或一整套的决策或行动方式。而这套方式既包括刻意安排的(即计划性)战略,也包括任何临时出现的(即非计划性)战略。 · 这个时期的定义在保留强调公司战略最基本、最主要属性的基础上,更加侧重强调公司战略的另一方面属性——应变性、竞争性和风险性

关于“扫我解疑难”,你需要知道——

亲爱的读者,下载并安装“中华会计网校”APP,扫描对应二维码,即可获赠知识点概述分析及知识点讲解视频(前10次试听免费),帮助夯实相关考点内容。若想获取更多的视频课程,建议选购中华会计网校辅导课程。

* 本书用“★”来表示各知识点的重要程度。★一般重要;★★比较重要;★★★非常重要。
** 本书中所涉及的真题均为考生回忆,特此注明。

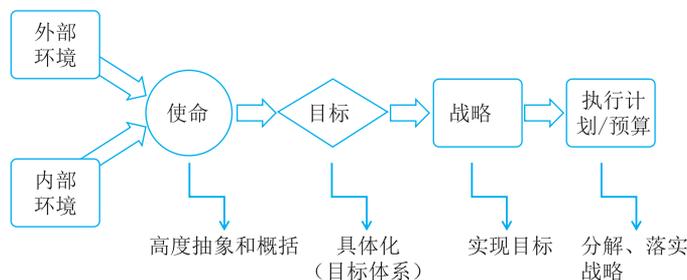


图 1-1 公司的使命、目标和战略

(一) 公司的使命

- 『考试频率』 ★★
- 『重要程度』 一般重要
- 『考试题型』 选择题(案例分析+原文)
- 『复习建议』 理解, 原文关键词熟记

老杭贴心话

使命首先阐明企业组织的根本性质与存在理由, 表明企业的基本社会责任和期望在某方面对社会的贡献。

【案例】 公司使命的案例(见表 1-2)

表 1-2 公司使命的案例

企业	使命表述
百事公司	我们立志将百事公司建成成为世界首屈一指的、主营方便食品和饮料的消费品公司。在为我们的员工、业务伙伴及业务所在地提供发展和创收机会的同时, 我们也努力为投资者提供良性的投资回报。诚信、公开、公平是我们所有经营活动所遵循的原则

企业的使命是企业生存的目的定位, 包括三个方面, 如表 1-3 所示。

表 1-3 公司使命

项目	内容
公司目的 (熟悉原文, 选择题)	公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。 营利组织: 首要目的(为所有者带来经济价值), 其次目的(履行社会责任)。 非营利组织: 提高社会福利、促进政治和社会变革
公司宗旨 (理解, 案例分析选择题)	阐述公司 长期的战略意向 , 具体内容主要 说明公司目前和未来所要从事的经营业务范围 。通俗地讲, 宗旨就是要明确“我们未来是干什么的!”。例如, 百事公司使命中“主营方便食品和饮料的消费品公司”, 就表明了百事公司未来要从事的经营业务范围。经营业务范围在表述的时候可以表述为企业要经营的产品/服务、服务的客户、面对的市场, 采用的技术等。 公司宗旨反映出公司的定位
经营哲学 (理解, 案例分析选择题)	价值观、基本信念和行为准则 。企业文化的高度概括, 是对组织全体成员具有感召力, 称之为信念的精神力量。——什么是对的? 什么是错的? 什么是应该做的? 什么是不应该做的? 例如, 百事公司的使命“……立志将百事公司建成成为世界首屈一指的……在为我们的员工、业务伙伴及业务所在地提供发展和创收机会的同时, 我们也努力为投资者提供良性的投资回报。诚信、公开、公平是我们所有经营活动所遵循的原则”表明了公司对利益相关者(员工、业务伙伴及业务所在地、投资者)的态度、公司提倡的共同价值观(诚信、公开、公平)、政策和目标(世界首屈一指)以及管理风格等。 经营哲学同样影响着公司的经营范围和经营效果



（二）公司的目标

『考试频率』 ★

『重要程度』 不重要

『考试题型』 原文选择题

『复习建议』 简单区别两类目标指标

老航贴心话

公司目标是公司使命的具体化(具体化的表现:完成期限、量化、具体指标),如表1-4所示。

表 1-4 财务目标体系和战略目标体系

名称	具体指标
财务目标体系 (包括长期和短期,既包括定量也包括定性)	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、现金流以及公司的信任度等
战略目标体系 (包括长期和短期,既包括定量也包括定性)	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,使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,获得持久的竞争优势,抓住诱人的成长机会等

考点三 公司战略的层次★★



扫我解疑难

经典例题

【例题 1·单选题】(2015 年)下列各项中,属于多元化公司总体战略核心要素的是()。

- A. 明确企业的竞争战略
- B. 选择企业可以竞争的经营领域
- C. 协调每个职能中各种活动之间的关系
- D. 协调不同职能与业务流程之间的关系

【答案】B

【解析】题目首先强调多元化公司,表明战略可以分为三个层次(如果是单一业务企业,战略层次仅分为两个,总体战略与业务单位战略合二为一)。总体战略是企业最高层次的战略,它需要根据企业的目标,选择企业可以竞争的经营领域,合理配置企业经营所必需的资源,使各项经营业务相互支持、相互协调。所以选项 B 正确。选项 C、D 属于干扰项。选项 A 属于业务单位战略的核心要素。

【例题 2·多选题】(2013 年)甲集团的经营范围涉及网络游戏、医药保健,最近该集团宣布进军电子金融领域。由此可见,甲集团的

公司战略层次包括()。

- A. 总体战略
- B. 业务单位战略
- C. 多元化战略
- D. 职能战略

【答案】ABD

【解析】甲集团的经营范围涉及网络游戏、医药保健,最近该集团宣布进军电子金融领域表明甲集团是一家多元化经营的企业。多元化经营的企业战略层次应包含三个:总体战略、业务单位战略和职能战略。如果是一家单一业务企业,战略层次只有两个。所以选项 A、B、D 是正确答案。

【例题 3·单选题】(2013 年修改)甲集团的经营范围涉及网络游戏、医药保健,最近该集团宣布进军电子金融领域。根据以上信息可以判断,甲集团进军电子金融领域的战略属于()。

- A. 总体战略
- B. 业务单位战略
- C. 一体化战略
- D. 职能战略

【答案】A

【解析】总体战略是根据企业的目标,选择企业可以竞争的经营领域,合理配置企业经营所必需的资源,使各项经营业务相互支持、相互协调。甲集团进军电子金融领域表明甲集团选择了新的业务领域,所以属于总体战略。

📖 考点精析

- 『考试频率』 ★★
- 『重要程度』 一般重要
- 『考试题型』 选择题(案例分析+原文)
- 『复习建议』 理解, 原文关键词熟记

老杭贴心话

相对而言, 出题概率更大的战略层次是总体战略和业务单位战略。可能的考核形式如下: 第一, 案例形式, 题干信息阐述一家公司的具体做法, 要求判断是属于哪个层面的战略。一般而言, 如果题干信息首先阐明

该公司原来业务, 接着说明该公司决定进入哪些新业务, 或者是从哪些业务退出, 则表明的是该公司不同业务之间的组合变化, 属于公司层战略。如果题干主要信息反映的是针对某种特定业务制定对策, 则属于业务单位战略。第二, 针对三个层次战略进行理论考核, 此种考试形式会紧密结合理论知识内容, 建议将三个层次的解释内容阅读到位, 在此基础上加强理解。能够根据理论内容解释和关键词总结加以区别, 如表 1-5 所示。

表 1-5 战略的层次

战略层次	原文解释	关键词总结	举例
总体战略 (公司层战略)	选择企业可以竞争的 经营领域 , 配置 所需 资源	选择经营领域 (业务组合); 资源配置	【乐视——垂直产业链】 七大生态: 内容生态; 手机生态; 大屏生态; 体育生态; 汽车生态; 互联网金融生态; 互联网及云生态
业务单位战略 (竞争战略)	在总体战略确定的经营领域中有效 竞争	竞争	内容生态(乐视视频)的竞争手段——差异化(独播频道)
职能战略 (职能层战略)	涉及企业内各职能部门, 如何更好地配置企业内部资源, 为各级战略服务, 提高组织 效率 。 对于职能战略, 要重视不同职能之间的协同作用	效率 协同	如营销、财务、人力资源等

【案例】 跨行业经营企业的战略结构案例(见图 1-2)

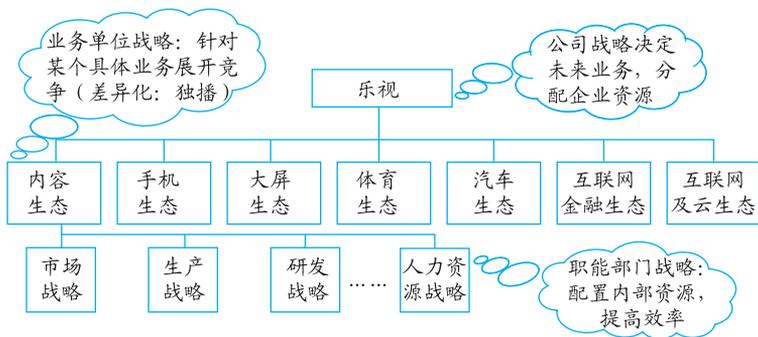


图 1-2 跨行业经营企业的战略结构

【提示】 单一业务公司的总体战略和业务单位战略是合二为一的; 总体战略和业务

单位战略的区分对业务多元化的公司来说才有意义。



考点四 战略管理的 内涵和特征★



经典例题

【例题·单选题】下列关于战略管理表述的选项中，错误的是（ ）。

- A. 战略管理是企业的综合性管理
- B. 战略管理必须由企业的高层领导和职能管理者来推动和实施
- C. 企业战略管理活动应适应企业内外部各种条件和因素的变化进行适当调整或变更
- D. 战略管理的核心是对企业现在及未来的整体经营活动进行规划和管理

【答案】B

【解析】与企业的日常管理和职能管理不同，战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施。选项B错误。

考点精析

此部分内容主要阐述战略管理的基本定义和特征。总体上分值不高，战略管理的内涵可以放弃。战略管理的特征如表1-6所示，适当熟悉基本结论即可。

表 1-6 战略管理的特征

特征	说明
综合性	一项涉及企业所有管理部门、业务单位及所有相关因素的管理活动
高层次	战略管理必须由企业的高层领导来推动和实施
动态性	根据内外部环境因素的变化进行适当调整或变更

考点五 战略管理过程



经典例题

【例题1·单选题】（2014年）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

【答案】A

【解析】适宜性标准，考虑选择的战略是否发挥了企业的优势，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。

【例题2·多选题】（2014年）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

【答案】ABD

【解析】本题属于对理论知识原文的考核。战略实施要解决几个主要问题：①确定和建立一个有效的组织结构；②保证人员和制度的有效管理；③正确处理和协调公司内部关系；④选择适当的组织协调和控制系统；⑤协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面的关系。

考点精析

『考试频率』★

『重要程度』不重要

『考试题型』选择题

『复习建议』整体了解，个别内容掌握

老航贴心话

一般来说，战略管理包含三个关键要素：

（1）战略分析——了解组织所处的环境和相对竞争地位；

（2）战略选择——战略制定、评价和选择；

(3) 战略实施——采取措施使战略发挥作用。

从考试来看,可适当复习以下选择题考点。

1. 制订战略选择方案

根据不同层次管理人员介入战略分析和

战略选择工作的程度,可以将战略形成的方法分为三种形式(见表1-7),三种方法的主要区别在于战略制定中对集权与分权程度的把握不同。

表 1-7 战略形成的方法

方法	说明
自上而下的方法	企业总部的高层管理人员先制定出企业的总体战略,然后由下属各部门根据自身的实际情况将企业的总体战略具体化,形成系统的战略方案
自下而上的方法	在制定战略时,企业最高管理层要求各下属部门积极提交战略方案。企业最高管理层在各部门提交的战略方案基础上,加以协调和平衡,对各部门的战略方案进行必要的修改后加以确认
上下结合的方法	企业最高管理层和下属各部门的管理人员共同参与,通过上下级管理人员的沟通和磋商,制订出适宜的战略

2. 评估战略备选方案

评估备选方案通常使用三个标准:

一是适宜性标准,要求选择的战略能够发挥企业的**优势**,克服**劣势**,利用**机会**,将**威胁**削弱到最低程度,有助于企业实现目标;

二是可接受性标准,要求选择的战略**能被企业利益相关者所接受**;

三是可行性标准,对战略的评估最终还要落实到**战略收益、风险和可行性分析的财务指标**上。

3. 战略实施要解决的几个主要问题

(1) 确定和建立有效的组织结构。

(2) 保证有效管理人员和制度。

(3) 正确处理和协调公司内部关系。

(4) 选择适当的组织协调和控制系统。

(5) 协调好企业战略、结构、文化和控制诸方面的关系。

考点六 战略创新管理



扫我解疑难

经典例题

【例题·多选题】C国G省旅游局推出大型文艺演出节目“人物山水”,将歌舞与风景结合

在一起,启用乡村百姓担任主要演员,让观众更直观地体验到“人物山水”是真正从山水和农民中“降生”的艺术,其独特的设计使得一场文艺演出成为当地旅游的经典品牌。G省旅游局的上述做法体现的战略创新类型包括()。

- 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】“C国G省旅游局推出大型文艺演出节目‘人物山水’,将歌舞与风景结合在一起,启用乡村百姓担任主要演员,让观众更直观地体验到‘人物山水’是真正从山水和农民中‘降生’的艺术,其独特的设计使得一场文艺演出成为当地旅游的经典品牌”体现的是产品创新。“启用乡村百姓担任主要演员,让观众更直观地体验到‘人物山水’是真正从山水和农民中‘降生’的艺术”体现的是流程创新。“将歌舞与风景结合在一起”“其独特的设计使得一场文艺演出成为当地旅游的经典品牌”体现的是定位创新。“启用乡村百姓担任主要演员,让观众更直观地体验到‘人物山水’是真正从山水和农民中‘降生’的艺术”体现的是范式创新。



考点精析

(一) 什么是战略创新(略)

(二) 创新的重要性

『考试频率』 ★

『重要程度』 不重要

『考试题型』 选择题

『复习建议』 简单了解，可放弃

老杭贴心话

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

『考试频率』 ★★★

『重要程度』 非常重要

『考试题型』 选择题+主观题

『复习建议』 理解+记忆

老杭贴心话

(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

英国学者蒂德和贝赞特(Tidd J. & Besant J.)

采用4Ps法说明战略创新的几种类型，如表

1-8 所示。

表 1-8 战略创新的类型

类型(记忆)	内涵解释(不用背,理解。建议阅读教材)
产品创新 (product innovation)	指组织提供的产品和服务的变化。 向市场推出一款新设计的轿车,为容易发生事故的婴儿提供新的保险种类,提供安装新的家庭娱乐系统服务等,都是产品创新的例子
流程创新 (process innovation)	指产品和服务的生产和交付方式的变化。 生产汽车及家庭娱乐系统的制造方法和设备的变化,保险业务办公手续和任务排序的变化,都是流程创新的例子
定位创新 (position innovation)	指产品和服务进入市场的环境的变化,即通过在特定用户情境下重新定位对既有产品和流程的感知来实现的创新
范式创新 (paradigm innovation)	指影响组织业务的潜在思维模式的变化

『注意』上述四种创新类型经常交织在一起,其界限并不十分清晰。例如,一艘喷气式海洋渡轮既有产品创新也有流程创新。将咖啡和果汁这样的饮料重新定位为高端产品既是定位创新也是范式创新。

(四) 探索战略创新的不同方面

『考试频率』 ★★★

『重要程度』 一般重要

『考试题型』 选择题,案例分析为主

『复习建议』 理解,4. 时机——创新生命周期的内容建议侧重掌握

老杭贴心话

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。如表 1-9 所示。

表 1-9 探索战略创新的不同方面

不同方面	内涵解释(不用背,理解为主)
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。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。 大部分时候,企业创新是以渐进的方式进行的,在本质上遵循“做得更好”的思路进行产品或流程改进。非连续性的突破性创新需要重新界定游戏的空间和边界,开辟新的机会,使市场上原有的企业不得不在新的条件下调整其业务
2. 创新的平台和产品家族	要使持续的创新达到理想的效果,途径之一是借助“基础平台”或“产品家族”这一概念。这种方法的基本思路是,依托一个稳健的基础平台或可以扩展的产品家族,为创新提供一定范围的延展空间
3. 创新的层面 ——在组件层面还是架构层面	亨德森(Henderson R.)和克拉克(Cluck K.)认为,创新很少只涉及单一的技术和市场,而是要处理构成体系的大量知识。成功的创新要求管理者能够掌握和使用关于组件的知识,也要掌握如何将这些组件组合在一起的架构的知识

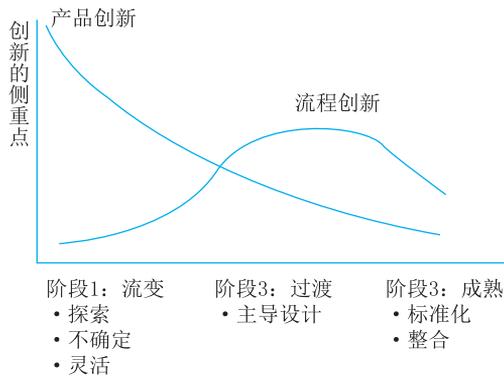


图 1-3 阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型

各阶段特点(不用背,理解,熟悉原文文字)					
阶段 1: 流变阶段(酝酿阶段)		阶段 2: 过渡阶段		阶段 3: 成熟阶段	
这个阶段有很大的不确定性。没有人知道技术手段和市场需要的“正确”配置是怎样的,因此许多市场参与者(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。流变阶段的特征是新旧技术的共存和两者的快速提高		出现主导设计并且侧重点转向模仿和开发的阶段。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,以及更稳定、更廉价、更高质量和更多样的功能等		随着创新概念的进一步成熟,渐进性创新变得更加重要,重点也转向价格等因素。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合理化、规模经济和流程创新,以此来降低成本,提高生产率。产品创新更多的是通过定制化来满足特定客户的特殊需求	
创新生命周期各阶段的主要元素					
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		
创新的驱动因素	关于客户需求的信息、技术投入	通过扩展内部的技术能力来创造机会	降低成本、提高质量等方面的压力		
创新的主要类型	产品的经常性的主要变化	随着生产规模扩大,要求出现重大流程创新	渐进的产品和流程创新		
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	大多数是无差异的标准产品		
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并且相对严格		



（五）战略创新的情境

『考试频率』 ★★★

『重要程度』 非常重要

『考试题型』 选择题+主观题，案例分析

『复习建议』 理解+记忆，重点复习建立创新型组织相关内容

老航贴心话

1. 建立创新型组织(见表 1-10)(建议阅读教材)

表 1-10 创新型组织的组成要素

组成要素(记忆)	关键特征(不用背,理解为主)	教材细节结论总结(不用背,理解为主)
共同使命、领导力和创新的意愿	明确阐述共同的使命感;延伸战略目标——“高管层的承诺”	“高管层的承诺”(即高管层的参与、作出承诺、付出热情和对创新的积极支持)
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;关键问题是在“有机的”和“机械的”模式之间找到恰当的平衡	“有机的”组织一般适合快速变革的环境,“机械的”组织更加适合稳定的环境。环境越不确定、越复杂,就越需要采用灵活的结构和流程。在一些快速增长的产业(例如电子或生物技术产业),通常与更加有机的组织形式有关;而在成熟产业(例如食品包装产业)往往采用更加机械的组织形式
关键个体	发明者、组织发起者、把关人员和其他角色赋予创新活力或促进创新	—
全员参与创新	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,需要在团队选择和建设上给予投入	影响高效团队合作的关键因素包括: (1)得到明确定义的任务和目标; (2)有效的团队领导; (3)团队角色和个人行为风格的良好平衡; (4)小组内部有效的冲突解决机制; (5)与外部组织的持续联络。 通常,团队会经历形成、震荡、规范化和执行四个发展阶段,也就是说,各种力量汇集在一起,然后经历一个解决内部的领导、目标等方面分歧和冲突的阶段,进而得到对管理团队工作方式共同价值观和规则的承诺。只有到达最后这一阶段,团队才能有效地完成任务

续表

组成要素(记忆)	关键特征(不用背,理解为主)	教材细节结论总结(不用背,理解为主)
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	<p>氛围如何影响创新,从六个最关键的因素进行阐述。</p> <p>(1)信任和开放性。</p> <p>(2)挑战和参与。挑战和参与主要指员工参与日常运营、长期目标和使命的程度。</p> <p>(3)组织松弛度。这一概念被用来识别当前所需的资源与组织所能获得的全部资源之间的差异。</p> <p>(4)冲突和争论。组织的目标并不一定是最小化冲突和最大限度地达成一致,而是保持一种建设性的冲突水平,以满足多样化和创造性解决问题的不同偏好。</p> <p>(5)风险承担。组织有必要在风险和稳定之间保持一种平衡。</p> <p>(6)自由。自由被描述为组织内成员行为的独立性。要在个人、工作团队和组织之间保持适当的平衡</p>
跨越边界	内部和外部的顾客导向;广泛的网络	<p>在建立创新型组织过程中,开发一种外部导向意识,并保持这种意识贯穿于组织的各个层面是非常重要的。</p> <p>外部导向意识首先体现为强化对组织内部和外部多方位顾客的联系和协同。更多的外部导向不仅仅限于组织内外部的顾客和终端用户,开放式创新需要与形形色色的利益相关者建立联系,包括供应商、合作者、竞争者、管理者和很多其他的主体,单一的组织也因此需要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</p>

2. 制定创新的战略(具体内容略)

(六) 创新管理的主要过程

老杭贴心话

『考试频率』 ★★

『重要程度』 一般重要

『考试题型』 选择题,案例分析

『复习建议』 理解

创新管理的主要过程如表 1-11 所示。

表 1-11 创新管理的主要过程

阶段(适当记忆)	内涵(不用背,理解为主)
1. 搜索阶段 ——如何找到创新的机会	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	这一阶段创新管理需要做三个方面研究。其一是对企业可利用的技术和市场机会的信号的研究;其二是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;其三是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
3. 实施阶段 ——如何实现创新	逐渐汇集各种知识并产生创新的过程



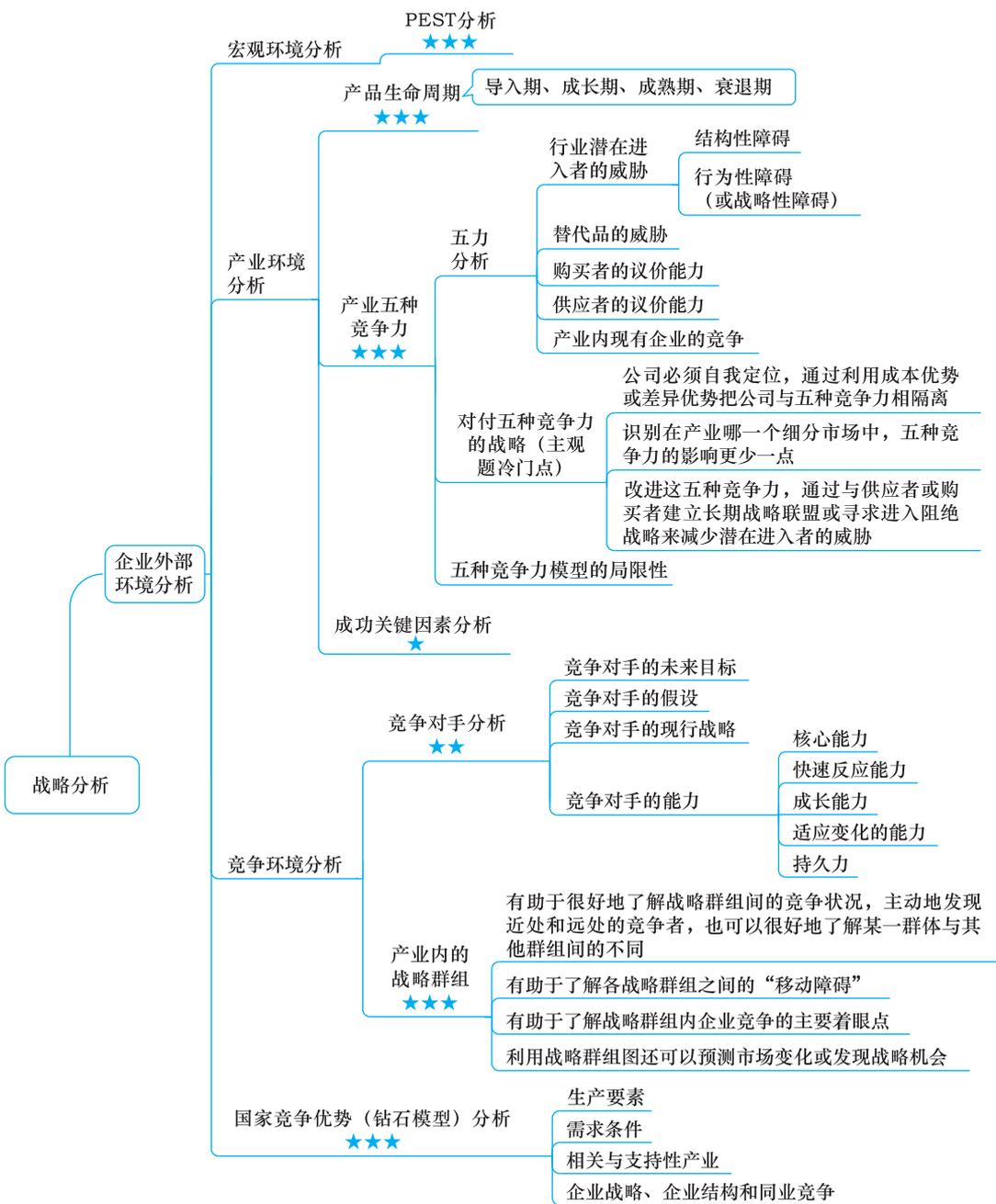
续表

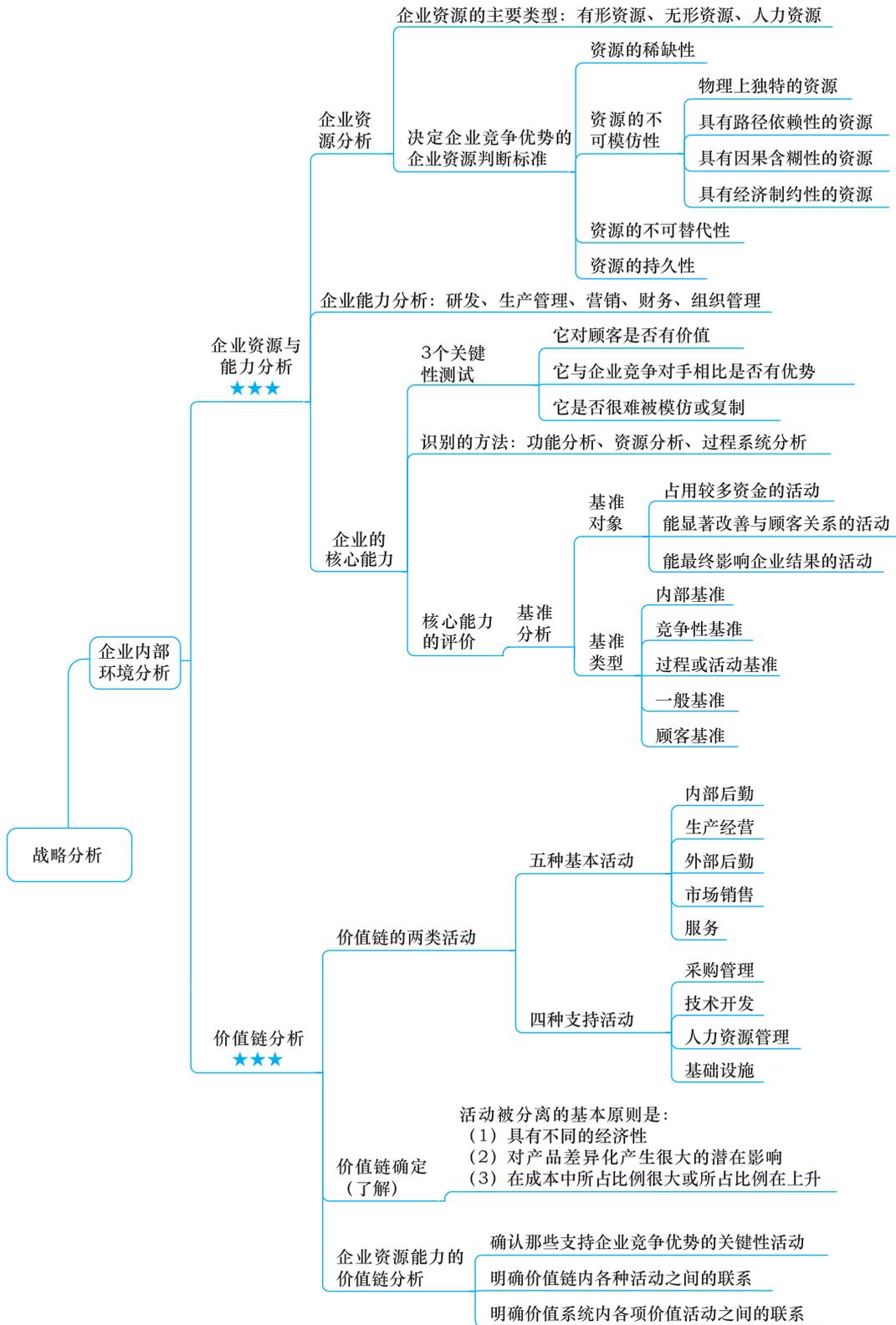
阶段(适当记忆)	内涵(不用背,理解为主)
4. 获取阶段 ——如何获得利益	为了更好地获取创新的回报,企业需要在采购、分销等环节采用多种新的方式(也可视为流程创新)在进行创新推广时获取更多的收益;企业也需要运用知识产权保护机制(无论是正式地获得专利还是不太正式地使用隐性知识的方法)来维护自身的竞争优势;企业还需要在因推行创新而不可避免导致的“再创新”中占据主动地位,掌控和引领新的发展方向

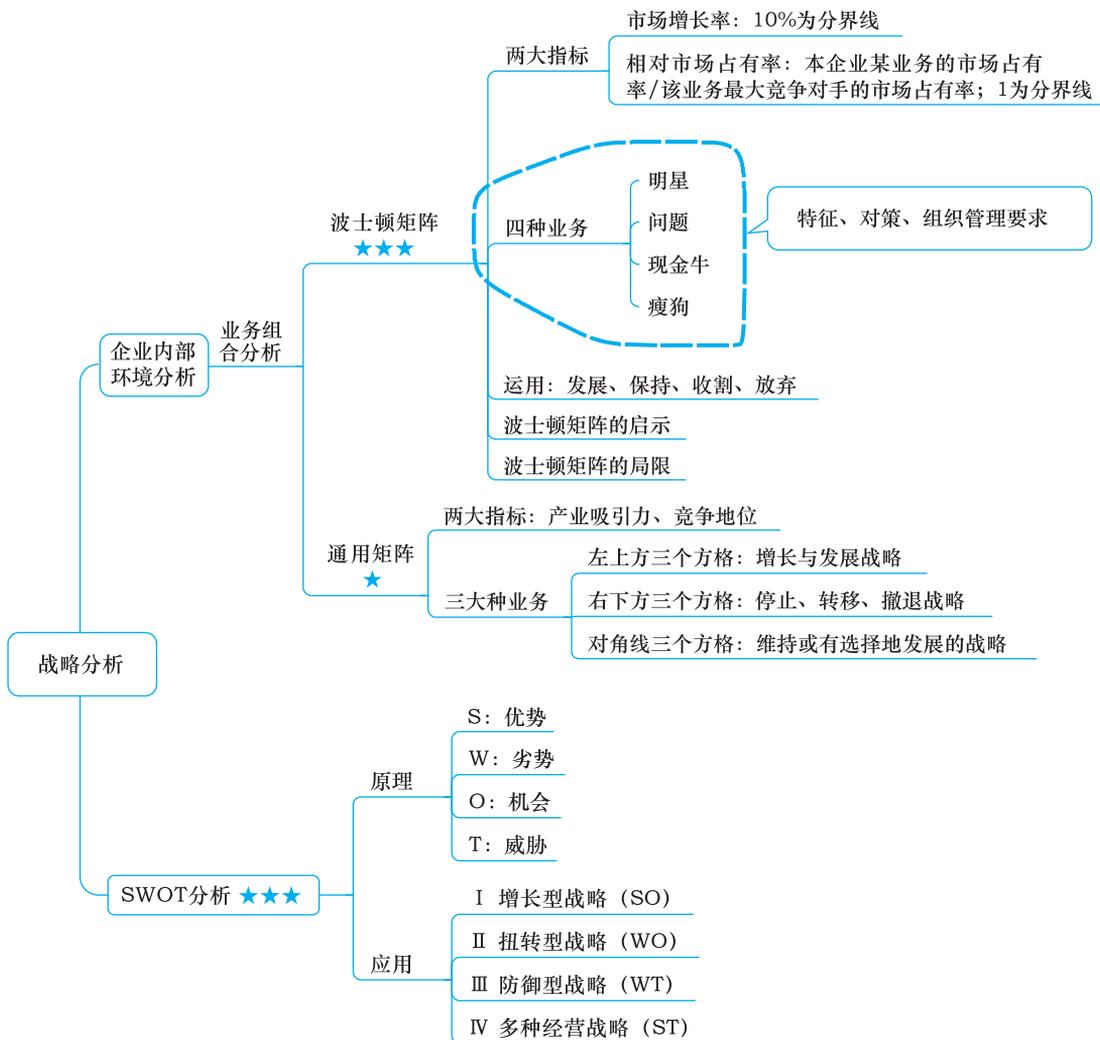


第2章 战略分析

知识导图







考情分析

▶ 历年考情分析

本章分值一般在 20~25 分左右，考点较多，内容有一定难度。主观题考试比重较大，典型考点包括 PEST 分析、产品生命周期、五种竞争力分析模型、战略群组分析、钻石模型、价值链分析、波士顿矩阵、SWOT 分析等。

▶ 本章2021年考试主要变化

本章无明显变化。整章案例进行了一定调整。

核心考点及经典例题详解

考点一 宏观环境分析 (PEST 分析)



扫我解疑难

经典例题

【例题 1·单选题】 (2019 年) 国家出台“每对夫妻可生育两个子女”的政策后，少儿智能学习机制造商龙华公司预测其产品的市场需求将明显增长，于是制定并实施了新的发展战略，扩大投资，提高生产能力，同时采用新智能技术实现产品升级。龙华公司外部环境分析所采用的主要方法是()。

- A. 五种竞争力分析
- B. 成功关键因素
- C. PEST 分析
- D. 产业生命周期分析

【答案】 C

【解析】 本题考核“宏观环境分析”。国家出台“二胎”政策，该公司根据政策出台预测其产品需求会增长，属于宏观环境分析中的政治和法律环境对企业的影响。“采用新智能技术实现产品升级”体现的是技术环境，选项 C 正确。

【例题 2·单选题】 (2012 年) 商界有句名言：“女人和孩子的钱好赚。”从战略分析角度来看，该说法主要分析的因素是()。

- A. 人口因素
- B. 价值观
- C. 生活方式变化
- D. 消费心理

【答案】 D

【解析】 “女人和孩子的钱好赚”主要表明的是这两类消费者属于冲动型消费心理，选项 D 是正确的。此类题目需要考生有一定的专业常识储备，否则容易做出错误的判断，将分析重点落脚在“女人和孩子”，得出性别和年龄的判断，因此错误选择选项 A。

【例题 3·简答题】 (2017 年) 南天集团是一家川味特色餐饮集团，成立于 2001 年，通过不断

创新菜品和高端餐饮的定位，在国内餐饮市场上赢得了一席之地。2012 年以来，受宏观经济的影响，国内餐饮行业整体增长趋势明显放缓，行业收入增速同比下降。特别是 2012 年年底政府出台各种限制“三公”消费的政策，这些政策引起了社会公众的强烈反响，个人消费攀比之风得到遏制，大众的消费需求更加理性。高端餐饮行业受到猛烈冲击，市场需求萎缩。此外，房地产市场的火爆推升了房租价格，也加大了餐饮行业的经营成本。

面对前所未有的困局，南天集团决定向“大众餐饮”转型，主推中低档大众菜品。近年来国内移动互联网行业呈现井喷式发展，催生出了新的商业模式和消费习惯，南天集团开始通过微信、微博和网络外卖等互联网工具扩大销售，并通过大数据来发现客户的就餐习惯和餐饮偏好，提升服务质量。与此同时，南天集团认为环保行业将是产业政策的下一个风口，前景看好。2015 年南天集团通过收购洁丽公司大举进入环保行业。由于环保行业竞争日趋激烈，短期内盈利前景不明朗，南天集团用于环保业务的资本支出不断加大。同时两家公司的文化存在差异，内耗不断。洁丽公司的经营一直处于亏损状态，导致了后来南天集团现金流断裂，不仅使集团在新业务上进退两难，还拖累了刚走出低谷的餐饮业务。

要求：

(1) 运用 PEST 分析方法，简要分析 2012 年以来南天集团面临的机会与威胁。

(2) 简要分析南天集团多元化经营面临的风险。(提示：本小题知识点属于第三章内容。)

【答案】

(1) 机会：技术环境因素。近年来国内移动互联网行业呈现井喷式发展，催生出了新的商业模式和消费习惯，南天集团开始通过微信、微博和网络外卖等互联网工具扩大销售，并通过大数据来发现客户的就餐习惯和餐饮偏好，提

升服务质量。

威胁：①政治和法律环境因素。2012年年底政府出台各种限制“三公”消费的政策。

②经济环境因素。受宏观经济的影响，国内餐饮行业整体增长趋势明显放缓，行业收入增速同比下降。房地产市场的火爆推升了房租价格，也加大了餐饮行业的经营成本。环保行业竞争日趋激烈，短期内盈利前景不明朗。

③社会和文化环境因素。个人消费攀比之风得到遏制，大众的消费需求更加理性。

(2)南天集团多元化经营面临的风险包括：

①进入产业的风险。“由于环保行业竞争日趋激烈，短期内盈利前景不明朗，南天集团用于环保业务的资本支出不断加大。”

②整合内部经营的风险。“两家公司的文化存在差异，内耗不断。”

③原有经营产业的风险。“南天集团用于环保业务的资本支出不断加大，洁丽公司一直亏损，导致了后来南天集团现金流断裂，不仅使集团在新业务上进退两难，还拖累了刚走出低谷的餐饮业务。”

④退出产业的风险。“洁丽公司一直亏损，导致了后来南天集团现金流断裂，使集团在新

业务上进退两难。”

⑤市场整体风险。“环保行业竞争日趋激烈，短期内盈利前景不明朗。”

考点精析

PEST分析：政治和法律环境因素、经济环境因素、社会和文化环境因素、技术环境因素，如表2-1所示。

『考试频率』 ★★★

『重要程度』 非常重要

『考试题型』 选择题和主观题，案例分析为主

主观题典型考法：

(1)运用PEST分析方法，针对××所处环境进行分析。

(2)运用PEST分析方法，简要分析××面临的机会与威胁。(或者：有利和不利因素)

『复习建议』 四大环境要素内容适当熟悉理解，细节内容不用背

老梳贴心话

表2-1 PEST分析

宏观环境要素		主要分析内容
政治法律环境因素	政治因素	(1)企业所在国家和地区的政局稳定状况； (2)政府行为对企业的影响； (3)执政党所持的态度和推行的基本政策(如产业政策、税收政策、进出口限制等)，以及这些政策的连续性和稳定性； (4)各政治利益集团对企业活动产生的影响
	法律因素	(略)
经济环境因素		(1)社会经济结构：是指国民经济中不同的经济成分、不同的产业部门及社会再生产各方面在组成国民经济整体时相互的适应性、量的比例及排列关联的状况，主要包括：产业结构、分配结构、交换结构、消费结构、技术结构等； (2)经济发展水平与状况：经济发展水平是指一个国家经济发展的规模、速度和所达到的水平，主要指标：国内生产总值(GDP)、人均GDP和经济增长速度。其他经济影响因素(包括：税收水平、通货膨胀率、贸易差额和汇率、失业率、利率、信贷投放以及政府补助等)； (3)经济体制：国家经济组织的形式，规定了国家与企业、企业与企业、企业与各经济部门之间的关系； (4)宏观经济政策：是指实现国家经济发展目标的战略和策略，它包括综合性的全国发展战略和产业政策、国民收入分配政策、价格政策、物资流通政策等； (5)其他经济条件(例如工资水平、供应者及竞争对手的价格变化等)

续表

宏观环境要素	主要分析内容
社会和文化环境因素	人口状况、社会流动性、消费心理(有不同分类,例如:从众、求异、攀比、求实;理智、冲动)、生活方式变化、文化传统、价值观
技术环境因素	(1)技术进步使企业能对市场及客户更有效的分析; (2)新技术的出现使社会对本行业产品和服务的需求增加; (3)技术进步可创造竞争优势; (4)技术进步可导致现有产品被淘汰,或大大缩短产品的生命周期; (5)新技术的发展使企业更多关注环境保护、企业的社会责任及可持续成长等问题

PEST 主观题常见案例材料线索总结如图 2-1 所示:

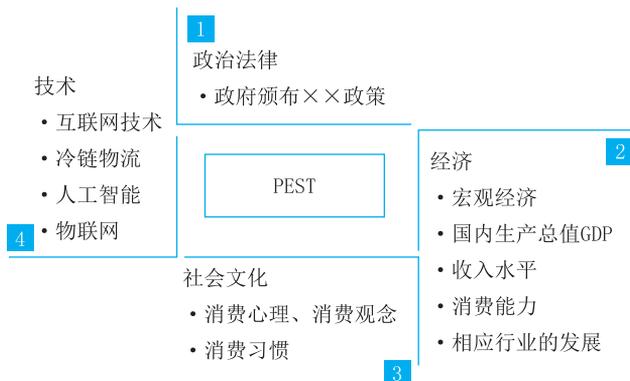


图 2-1 PEST 主观题常见案例材料线索总结

【提示】PEST 分析中的政治法律因素和经济因素区分:

政治法律因素主要是指对企业经营活动具有现实的和潜在作用与影响的政治力量,以及对企业经营活动加以限制和要求的政府政策(例如产业政策、税收政策等)、政府管制、国家政局、法律法规等因素。而经济因素则包括经济增长率、价格政策、利率、汇率、消费、投资、通货膨胀、国家的宏观经济状况、经济发展形势等。

在经济因素中还有一个产业结构,要注意与政治因素中的产业政策区别开来。产业政策是政府为了实现一定的经济和社会目标而对产业的形成和发展进行干预的各种政策的总和。产业结构是指生产要素在产业部门间的比例构成和它们之间相互依存、相互制约的联系,主要包括农业、工业、服务业三产业之间的比例关系、各行业之间的比例关系等。产业政策会影响产业结构,但产业结

构本身是一国的经济因素。

此外,在政治法律因素和经济因素中都出现了产业政策。这是编写中出现的一个问题。从考试来看,到目前还未出现引起争议的试题,所以不必对此过于纠结。

考点二 产业环境分析



经典例题

【例题 1·单选题】(2018 年)近年来,国产品牌智能手机企业强势崛起,出货量迅猛增长,与国际品牌智能手机在市场上平分秋色。中低端智能手机市场基本被国产智能手机占领,新进入者难以获得市场地位,同时,由于运营商渠道调整,电商等渠道比重加大,产品“同质化”现象加剧,“价格战”日趋激烈。根据上述情况,国内智能手机产业目前所处的