

第二篇

应试指导 及同步训练

逆流的方向，才更适合成长。



第一章 战略与战略管理概述

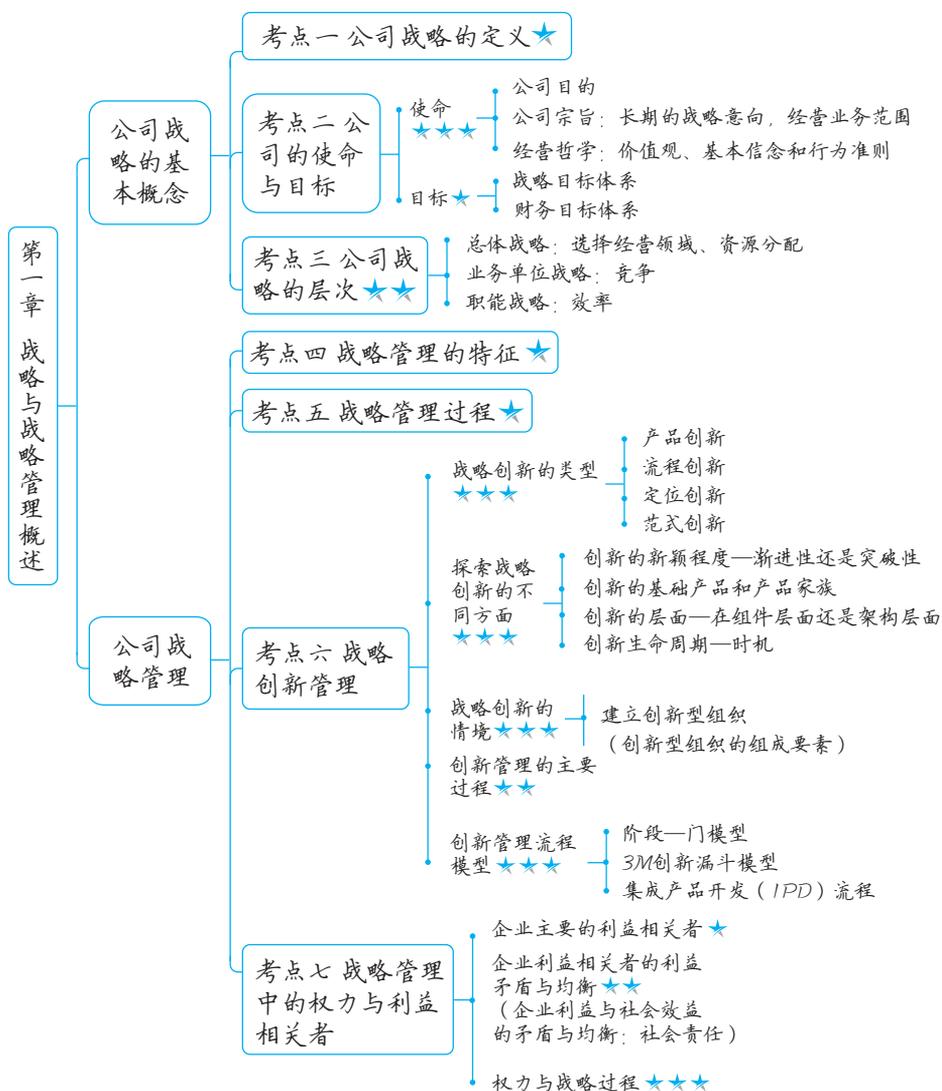
重要程度：非重点章节 分值范围：1~6分

考试风向

考情速递

本章主观题易考点为公司使命(宗旨、经营哲学)、战略创新管理(战略创新的类型、探索战略创新的不同方面、战略创新的情境)。

脉络梳理



2025 年考试变化

调整 本章主要在“创新生命周期”涉及文字表述调整，其他内容无实质变化。

考点详解及精选例题

第一节 公司战略的基本概念

考点一 公司战略的定义★^①（偶尔出现选择题，了解）

公司战略的概念，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	美国哈佛大学教授波特：“……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”。（理性计划的产物—不存在不确定性） · 公司战略的重要属性—计划性、全局性和长期性
公司战略的现代概念	加拿大学者明茨伯格：“一系列或整套的决策或行动方式”。这套方式包括刻意安排的（即计划性）战略和任何临时出现的（即非计划性）战略。（有限理性—存在不确定性） · 更强调公司战略的另一方面属性—应变性、竞争性和风险性

事实上，大部分公司的战略是事先计划和突发应变的组合。美国学者汤姆森：“战略既是预先性的（预谋战略），又是反应性的（适应性战略）”

考点二 公司的使命与目标

公司的使命、目标和战略，如图 1-1 所示。

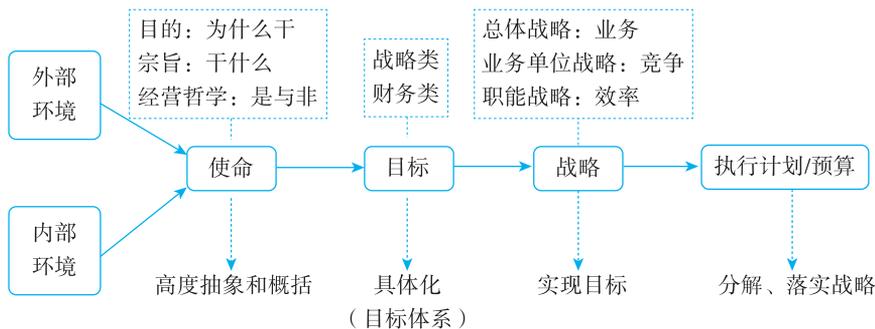


图 1-1 公司的使命、目标和战略

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。

1. 公司的使命 ★★★

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，如表 1-2 所示。

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

公司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 熟悉

项目	内容
公司目的 (客观题)	<p>公司目的是企业组织的根本性质和存在理由的直接体现。</p> <p>营利组织：其首要目的是为其所有者带来经济价值，其次的目的是履行社会责任，以保障企业主要经济目标的实现。</p> <p>非营利组织：其首要目的是提高社会福利、促进政治和社会变革</p>
公司宗旨	<p>公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其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。公司的业务范围应包括企业的产品(或服务)、顾客对象、市场和技术等几个方面</p>
经营哲学	<p>经营哲学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，是企业文化的高度概括。——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？</p> <p>例如，百事公司的使命“……立志将百事公司建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。经营哲学主要通过公司对利益相关者的态度、公司提倡的共同价值观、政策和目标以及管理风格等方面体现出来</p>

通在过去5年取得成绩的理论基础”。2014年，刘毅开始意识到“智能硬件”和“万物互联”(Internet of Things, IoT)可能是比智能手机更大的发展机遇。于是，科通公司开启了科通生态链计划，运用科通公司已经积累的大量资金，准备在5年内投资100家创业公司，在这些公司复制科通模式。通过这种独特的战略联盟模式，科通公司投资和带动了更多志同道合的创业者，围绕手机业务构建起手机配件、智能、生活消费产品三层产品矩阵；科通公司也从一家手机公司过渡到一个涵盖众多消费电子产品、硬件和内容的互联网企业。2018年4月，科通公司成功上市。

要求：

简要分析科通公司从初创时期到上市之前公司宗旨的变化。

答案 ▽

公司宗旨在于阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。科通公司初创时期的业务定位是做手机业务，“要做一款设计好、品质高、价格便宜的智能手机”；而历经8年的发展，到2018年科通公司上市之前，公司的业务定位是“涵盖众多消费电子产品、硬件和内容的互联网企业”。

【例题3·多选题】 (2023年)佳安公司是一家视频安防产品生产企业。下列各项关于该公司使命的表述中，能够体现该公司经营哲学的有()。

- A. 成就员工，回报股东，奉献社会
- B. 没有完美的公司，只有上进的员工
- C. 树安防品牌，创一流企业
- D. 引领绿色科技，开启平安生活

解析 ▽ 经营哲学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，是企业文化的高度概括。选项AB属于经营哲学。公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围，安防品牌、绿色科技阐述了具体经营业务范围。

【例题4·单选题】 下列各项表述中，可以作为企业使命的是()。

- A. 加强开发项目的质量管理
- B. 5年内在市区建成2个地标性建筑
- C. 为城市建设的现代化、特色化、合理化添砖加瓦
- D. 在开发某地标建筑时，以中国传统文化为基础融入科技元素

解析 ▽ 使命是企业在社会经济的整体发展方向中所担任的角色和责任，使命通常比较模糊和抽象。目标是使命的具体化。本题主要考查使命和目标的区别，分析时注意从三个方面进行判断：表述中是否有明确的指标，有明确指标的是目标而不是使命；表述中是否有定量的数字，有定量数字的是目标而不是使命；表述中是否有明确的完成时间，有明确时间的是目标而不是使命。选项A有明确的指标“质量管理”，选项B有明确的时间“5年”和定量

答案 ▽

例题3-AB

例题4-C

数字“2个”，选项D有明确的指标“某地标建筑”，因此选项C正确。

【例题5·多选题】(2023年)春霞公司是一家单晶硅太阳能板生产企业。该公司所取得的下列各项业绩中，属于战略性业绩的有()。

- A. 产品销售额和资产回报率均处于行业领先水平
- B. 对电池片的研发取得重大创新，获得国家发明专利
- C. 产品质量合格率达到100%
- D. 公司获得政府主管部门颁发的国家级优秀创新型企业称号

解析 ▽ 战略性业绩，即与企业战略地位和战略目标相关的绩效比如市场竞争力、行业地位、企业成长性、企业声誉、重大创新等。这类业绩具有整体性和长期性。选项B属于战略性业绩中的重大创新，选项D属于战略性业绩中的企业声誉，因此选项BD正确。选项AC属于经营性业绩。

考点三 公司战略的层次★ ★ [选择题(案例分析+原文)]

战略的层次，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
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
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
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

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。

提示 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。可能的考查形式如下。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的业务，接着说明该公司决定进入哪些新业务领域，或者是退出哪些业务，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，针对三个层次的战略进行理论考查，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。战略的

老杭贴心话

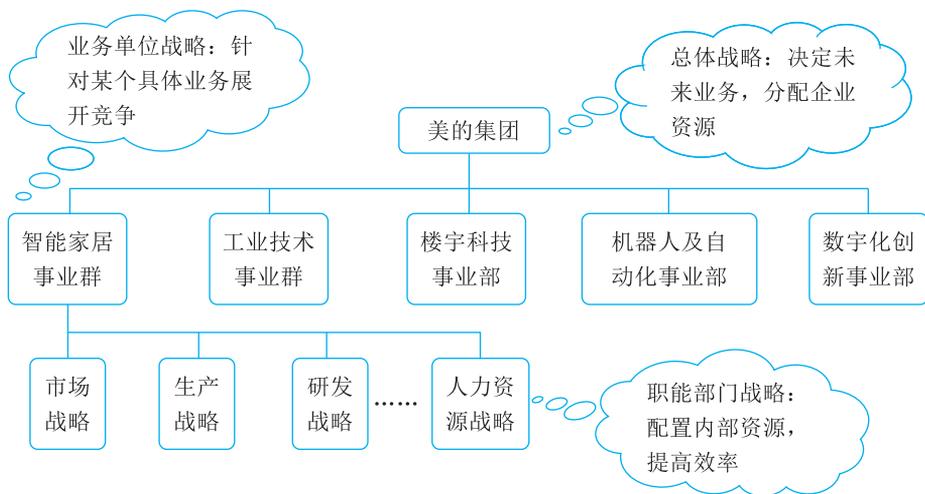
总体战略要素包含两个：选择经营领域和资源配置，核心要素是选择经营领域。

答案 ▽

例题5-BD

层次，能够根据理论内容解释和关键词总结加以区别。

【案例】跨行业经营企业的战略结构案例，如图 1-2 所示。



【例题 6·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

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 CD 属于职能战略的内容。选项 A 属于业务单位战略的核心要素。

【例题 7·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

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 ABD 是正确答案。

答案 ▽

例题 6-B

例题 7-ABD

第二节 公司战略管理

考点四 战略管理的特征★

战略管理的特征,如表 1-6 所示。

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★(选择题)

战略管理三个关键要素,如图 1-3 所示。



图 1-3 战略管理三个关键要素

(一) 战略分析(略)

(二) 战略选择

战略选择过程,如图 1-4 所示。

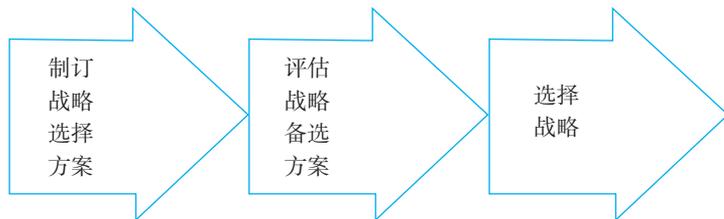


图 1-4 战略选择过程

(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,三种方法的主要区别在于在战略制定中集权与分权

程度不同。战略形成的方法，如表 1-7 所示。

表 1-7 战略形成的方法

方法	说明
自上而下的方法	先由企业总部的高层管理人员制定企业的总体战略，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，企业最高管理层对下属部门不做具体规定，而要求各部门提交战略方案。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，制定出适宜的战略

(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，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。

二是可接受性标准，考虑选择的战略**能否被企业利益相关者所接受**。

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

(3) 选择战略。

最终的战略选择可以考虑以下几种方法：①根据企业目标选择战略；②提交上级管理部门审批；③聘请外部专家。

(三) 战略实施(略)

考点六 战略创新管理

一、战略创新的类型 ★★★

英国学者蒂德和贝赞特采用 4P 法说明战略创新的几种类型。战略创新的类型，如表 1-8 所示。

表 1-8 战略创新的类型 ◆

类型 掌握	内涵解释 熟悉
产品创新	指企业向市场提供的 产品或服务 发生变化。例如：汽车生产企业向市场推出一款新设计的轿车；保险公司针对婴儿设计新的保险险种；专业音响企业提供安装新的家庭娱乐系统服务等

老杭贴心话

四种战略创新类型的区别：

(1) 产品创新：产品本身的改变。

(2) 流程创新：产品制造方法的改变。

(3) 定位创新：产品市场中定位的改变。

(4) 范式创新：企业经营模式的改变(另外，经营模式的改变也会引发定位的改变)。

续表

类型 掌握	内涵解释 熟悉
流程创新	指产品和服务的 生产和交付方式 发生变化。例如：汽车企业或专业音响企业采用新的生产方法生产汽车及家庭娱乐系统；保险公司为顾客提供保险服务（销售、理赔等）时采用新的流程
定位创新	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。 例如：英国一个历史悠久的产品名为“Lucozade”，早在1927年作为葡萄糖饮品用来帮助儿童发育和病人康复。后来，品牌所有者摒弃了它与疾病的关联，转而瞄向日渐增长的健康市场，将它作为一款提高运动效能的饮品重新推出，这是定位创新一个很好的例子
范式创新	指影响组织业务的 思维模式 和 实践规范 的变化。 例如：一家传统建筑公司，立足于发展绿色产业的全新视角，向一家从事低碳建筑的设计、材料开发和建造的公司转型

得分 (2023年综合)**高手** 出题角度：战略创新类型的案例分析。

战略创新类型的案例分析，如表1-9所示。

表 1-9 战略创新类型的案例分析

创新类型	案例线索
产品创新	推出新产品、原有产品改进
流程创新	生产流程改进、生产工艺改进
定位创新	市场定位、经营方向、业务发展方向、发展目标改变
范式创新	经营理念、价值观、运营方式的转变

【例题 8·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

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。

答案 ▽

例题 8-ABCD

二、探索战略创新的不同方面 ★★★ (选择题+主观题冷门点)

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。探索战略创新的不同方面，如表 1-10 所示。

表 1-10 探索战略创新的不同方面

不同方面	内涵解释 熟悉			
	创新的新颖程度 —渐进性还是突破性	类型	创新频率	影响程度
	渐进性创新	常常发生	稳定变化	影响企业体系的某些部分
	突破性创新	不常发生	全面转化	影响整个企业体系
创新的基础产品和产品家族	依托一个稳健的基础产品或可以扩展的产品家族，为创新提供一定范围的延展空间，使持续的创新达到理想的效果			
创新的层面 —在组件层面还是架构层面	组件层面的创新：涉及单一技术；局部创新。 架构层面的创新：涉及多种技术；整体性、系统性创新。 例如：对于飞机制造来说，组件层面上的改变也许包括采用新的金属或者复合材料来制造机翼，或者使用新的电子控制系统来取代控制线和液压装置。但是如果架构层面上对于如何连接机翼、控制系统和推动系统等知识和技术不做更新，组件层面的这些创新很难实现			
创新生命周期—时机， 见图 1-5	<p style="text-align: center;"> 阶段1：流变 · 探索 · 不确定 · 灵活 </p> <p style="text-align: center;"> 阶段2：过渡 · 主导设计 </p> <p style="text-align: center;"> 阶段3：成熟 · 标准化 · 整合 </p>			
	图 1-5 创新生命周期—时机			
	各阶段特点			
	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	
	技术手段和市场需求具有很大的 不确定性 。 许多市场参与者(包括新创企业)都在进行大量的实验(伴随许多不可避免的失败)和快速学习。 新旧技术的共存和两者的快速提高	出现 主导设计 。 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的流程创新等	创新活动的 重点转向成本、价格和效率 等因素。成长起来的行业日益将注意力转向 渐进性的产品和流程创新 、产品线基本无差异的 标准化 以及资本集约化等	

续表

不同方面	内涵解释 熟悉			
创新生命周期一时机， 见图 1-5	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	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
	创新的主要类型	产品经常性的重要变化	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	

得分 (2022年多选, 防范主观题冷门考法)**高手**

出题角度: 简要分析××公司战略创新的新颖程度、创新所借助的基础产品和产品家族、创新的层面、创新的时机。

解题思路 1: 创新的新颖程度 — 渐进性还是突破性。

第一种可能性: 案例材料能够准确判断新颖程度。答案可准确回答。

第二种可能性: 案例材料无法准确判断新颖程度。

答案组织可参考: 从创新的新颖程度是渐进性还是突破性考察, ××公司经历了渐进性到突破性创新的发展和跨越。“案例材料×××”。

解题思路 2: 创新的基础产品和产品家族。

案例材料一般表现为产品应用于多个领域。例如“影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合, 天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的‘基础设施’。在这一过程中, 天志公司与各产业中的专业人员密切合作, 优势互补, 开辟了一个又一个新的发展空间”“可广泛用于航天探测、海洋打捞救援、森林灭火等领域的新型多功能机器人”。

解题思路 3: 创新的层面 — 组件层面还是架构层面。

架构层面一般表述为产品整体的创新, 例如“全新产品、新型产品”。

组件层面一般表述为产品局部。

解题思路 4: 创新的时机。

流变阶段: 技术表现为不确定、产品表现为概念/PPT。

过渡阶段: 技术表现为主导设计、产品表现为差异化竞争。

成熟阶段: 技术表现为成熟、产品表现为低成本竞争。

提示 创新生命周期各阶段的主要元素, 主要应对客观题。

【例题 9·单选题】（2022 年）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（ ）。

- 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、提高效率
- D. 关于客户需求的信息，技术研发投入

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过渡阶段。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 属于过渡阶段竞争重点的创新特征；选项 C 属于成熟阶段创新的驱动因素主要类型；选项 D 属于流变阶段创新的驱动因素主要特征。

【例题 10·多选题】（2022 年）宇森公司是一家机器人生产商，该公司于 2019 年宣布试制成功世界上首款可广泛用于航天探测、海洋打捞救援、森林灭火等领域的新型多功能机器人，但这款新型机器人的性能和可靠性还有待市场检验。从探索战略创新的不同方面来看，上述宇森公司宣布的内容涉及（ ）。

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

解析 ▽ “试制成功世界上首款……新型多功能机器人”体现的是创新的新颖程度，属于突破性创新，选项 A 正确。“可广泛用于航天探测、海洋打捞救援、森林灭火等领域的新型多功能机器人”表明实现了持续的创新，体现的是创新的基础产品和产品家族，选项 B 正确。“新型多功能机器人”体现的是创新的层面，属于架构层面的创新，选项 C 正确。“这款新型机器人的性能和可靠性还有待市场检验”体现的是创新生命周期，属于流变阶段，选项 D 正确。

【例题 11·简答题】 2005 年，王浩在大学就读时就将自己毕业论文的题目定为“直升机自主悬停技术”，2006 年 1 月，他终于成功制作出了第一台样品，并在航拍爱好者中广受好评。

王浩开始了自主创业，他同两位一起做实验课题的伙伴共同创立了天志公司，主营业务围绕航模飞控，致力于为航模飞行器提供精确的姿态感知和控制系统。经过不懈的努力，2008 年，第一个较为成熟的直升机飞行系统 XP3.1 在天志公司问世，中国的直升机自主悬停技术在天志公司取得了突破性的进展。由于直升机自主悬停技术在民用市场十分稀缺，天志公司的技术很快就获得了业界认可，一个单品在当时卖到了 20 万元的售价，但是潜在的危机也随之而来。航拍爱好者购买了天志直升机后，相机还要重新购买，使用比较麻烦，而且产品价格过高，天志公司的新技术很难迅速推广。

答案 ▽

例题 9-B

例题 10-ABCD

天志公司开始了相机飞机一体化的研发设计，终于在2012年，天志精灵PH1横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可，引爆了整个无人机领域的使用需求。随着生产技术的不断成熟，产品价格也日趋下降，天志公司从此走上了无人机领域的巅峰。截至2018年底，天志公司在全球无人机领域占据了74%的份额，牢牢锁定无人机市场的霸主地位。

天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的“基础设施”。在这一过程中，天志公司与各产业中的专业人员密切合作，优势互补，开辟了一个又一个新的发展空间。

在全球范围内，已有越来越多的用户使用天志公司的产品和解决方案。天志公司全球员工达14000人，其中超过一半与研发生产有关。据统计，全球有10万名无人机技术开发者通过天志公司的平台实现各种各样的开发项目，有些项目远远超出了人们的想象，伴随而至的是对天志公司技术深化及制造管理提出新的任务和要求。由于天志公司技术的不断深化和创新，竞争对手不易模仿，更难以超越。

要求：

简要分析天志公司创新的类型、创新所借助的基础产品和产品家族、创新的新颖程度。

答案 ▾

(1)从创新类型考察，本案例中天志公司战略创新的类型表现为产品创新、定位创新和范式创新。

①产品创新。“2006年1月，他终于成功制作出了第一台样品，并在航拍爱好者中广受好评”“2008年，第一个较为成熟的直升机飞行系统XP3.1在天志公司问世”“2012年，天志精灵PH1横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可”。

②定位创新和范式创新。“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新。影视航拍、农业、能源、电力、测绘、安防等产业与无人机产业深度融合，天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的‘基础设施’”。这既是定位创新，也是范式创新。

(2)从创新的基础产品和产品家族考察，本案例中天志公司借助其无人机产品和技术作为基础产品和产品家族，使持续的创新达到理想的效果。“天志公司的无人机技术正在成为这些产业创新所依赖的‘基础设施’。在这一过程中，天志公司与各产业中的专业人员密切合作，优势互补，开辟了一个又一个新的发展空间”“全球有10万名无人机技术开发者通过天志公司的平台实现各种各样的开发项目，有些项目远远超出了人们的想象，伴随而至

的是对天志公司技术深化及制造管理提出新的任务和要求”。

(3)从创新的新颖程度渐近性还是突破性考察，天志公司的无人机产品和技术经历了渐近性到突破性创新的发展和跨越。“2006年1月，他终于成功制作出了第一台样品，并在航拍爱好者中广受好评”“2008年，第一个较为成熟的直升机飞行系统XP3.1在天志公司问世”“2012年，天志精灵PH1横空出世，高度的集成一体化很快就获得了第一批消费者的认可”“天志公司的无人机产品和技术使得更多的人获得了认识世界的全新视角，让人们从地面的二维平面上升到三维空间去观察思考，其产品和技术也因此点燃了更多领域的创新”“全球有10万名无人机技术开发者通过天志公司的平台实现各种各样的开发项目，有些项目远远超出了人们的想象……由于天志公司技术的不断深化和创新，竞争对手不易模仿，更难以超越”。

三、战略创新的情境★★★

创新型组织的组成要素，如表1-11所示。

表 1-11 创新型组织的组成要素

组成要素 掌握	关键特征 理解
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—技术背景； 组织发起者—权力和影响力； (技术)把关人员—信息收集传递(桥梁作用)； 其他角色(项目经理、商业创新者)
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。 【细小知识点】 支持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的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 掌握	关键特征 理解
创造性的氛围	<p>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> <p>【细小知识点】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	<p>内部和外部的顾客导向；</p> <p>广泛的网络</p>

得分 (2021年单选)

高手 出题角度：(预测)分析创新型组织的组成要素在本案例中的表现
创新型组织的组成要素及案例分析，如表 1-12 所示。

表 1-12 创新型组织的组成要素及案例分析

组成要素	案例线索
共同使命、领导力和创新的意愿	董事长、创始人(愿意创新)
合适的组织结构	组织结构
关键个体	<p>董事长、创始人(帮助克服创新障碍、困难)。</p> <p>提示 如果无法与创新意愿准确区别或案例材料不详实，可在答题区把两个要素全部答上。</p> <p>技术专家</p>
全员参与创新	员工参与
有效的团队合作	团队
创造性的氛围	企业文化、激励措施
跨越边界	合作(跨部门、跨企业)

【例题 12·多选题】立群公司是一家致力于大数据分析的创新型企业。公司创办者展现出敢于挑战传统，不断创新产品设计和商业模式的企业家精神；允许员工将 15% 的工作时间用于自己感兴趣的项目上；采用扁平化的管理方式，鼓励员工跨部门合作，通过内部创新竞赛等方式激发员工的创新热情。下列各项中，属于立群公司作为创新型组织组成要素的有()。

- A. 合适的组织结构
- B. 有效的团队合作
- C. 跨越边界
- D. 创造性的氛围

解析 “公司创办者展现出敢于挑战传统，不断创新产品设计和商业模式的企业家精神”属于共同使命、领导力和创新的意愿；“允许员工将 15% 的工作时间用于自己感兴趣的项目上……通过内部创新竞赛等方式激发员工的创新热情”属于创造性的氛围，选项 D 正确；“采用扁平化的管理方式”属于合适的组织结构，选项 A 正确；“鼓励员工跨部门合作”属于跨越边界，选项 C 正确。

四、创新管理的主要过程★★★(选择题)

创新管理的主要过程，如表 1-13 所示。

表 1-13 创新管理的主要过程

阶段	内涵 熟悉
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
选择阶段	要做什么以及为什么
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
获取阶段	如何获得利益/知识产权保护/“再创新”，掌控和引领创新的发展方向

【例题 13·单选题】(2022 年)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、自身的技术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()。

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

解析 选择阶段主要确定“要做什么以及为什么”。“德成建材公司根据市场机会、自身的技术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”表明德成建材公司选择经营的方向，确定“要做什么”，因此选项 A 正确。

五、创新管理流程模型★★★

(一) 阶段—门模型

该模型将整个创新过程划分为一系列有序的阶段，这些阶段通常包括市

答案 A

例题 12-ACD

例题 13-A

场研究、概念开发、定义产品、技术开发、产品设计、原型制作、测试检验、全面生产以及市场推广等。在各个阶段之间设置了一道决策门(也称为关口或阶段门),即由跨职能的团队或决策委员会依据有关技术、市场、财务等方面的信息,对项目的阶段活动成果进行分析和评估,评估结果分为“进入下一阶段”“放弃”和“返工”。

(二) 3M 创新漏斗模型

该模型将创新管理分为以下三个阶段。创新管理阶段,如表 1-14 所示。

表 1-14 创新管理阶段

项目	内容
第一阶段: 涂鸦式创新	在此阶段,组织鼓励全员开展头脑风暴,信马由缰地自由探索,寻找创新机遇,提出创新想法或概念
第二阶段: 设计式创新	通过对涂鸦式创新产生的各种创意、概念进行评价、筛选,组织将其中有重大价值和意义的创新纳入设计式创新框架。这些设计式创新会被列入加速发展计划,并得到生产、营销以及跨部门组织的支持,通过产品设计,技术开发、原型生产、测试检验和上市推广等,使创意、概念转化为产品并初步商业化。同时,组织对设计式创新团队予以奖励
第三阶段: 引领式创新	在这一阶段,组织对设计式创新成功的产品项目追加投资,邀请各方面专家进行专业化指导,业务部门主动提供营销以及供应链管理等方面的支持。随着引领式创新的开展,新产品的生产和销售逐步扩大。组织及时奖励对引领式创新作出贡献的团队和个人

(三) 集成产品开发(IPD)流程

IPD 有三个显著特点:

一是摒弃“纯技术”路线,强调市场和客户需求对于产品开发和创新的根本性作用。

二是将产品开发作为投资进行管理,在产品开发的每一个重要阶段,都不仅从技术角度,而且从商业角度进行可行性评估,以确保实现产品投资回报或尽可能减少投资失败造成的损失。

三是强调企业内部各个部门之间、开发团队与外部合作者之间的密切沟通与协作。

考点七 战略管理中的权力与利益相关者

一、企业主要的利益相关者★

企业主要的利益相关者,如表 1-15 所示。

表 1-15 企业主要的利益相关者

利益相关者分类		利益期望
内部利益相关者	向企业投资的利益相关者，包括股东与机构投资者	资本收益—股息、红利(利润最大化)。如果一个企业的投资者不止一方，争得多数股权是各方股东的利益所在
	经理阶层	销售额最大化
	企业员工	利益期望是多方面的，主要追求个人收入和职业稳定的极大化
外部利益相关者	政府	最直接的利益期望是对企业税收的期望
	购买者和供应者	在他们各自的阶段增加更多的价值
	债权人	企业有理想的现金流量管理状况，以及较高的偿付贷款和利息的能力
	社会公众	企业能够承担一系列的社会责任

提示 教材此处说法不合理，也与第四章平衡计分卡的内容相矛盾。股东一般视为企业外部利益相关者。

二、企业利益相关者的利益矛盾与均衡★★(主观题)

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。例如，履行缴纳国家税金的义务；保证按时按量偿还债权人的债务；保护广大股民的基本权益；正确处理与供应者、购买者的利益分配等。

(2) 保护自然环境。例如，处理好与企业生产有关的污水、有毒废料和一般废料；制定安全政策，减少可能引起的灾难性环境问题的事故；珍惜稀缺资源等。

(3) 赞助和支持社会公益事业。例如，赞助慈善事业和非营利基金会或协会；积极支持公共卫生和教育事业；反对世界上存在的政治不平等，支援落后国家和地区等。

三、权力与战略过程★★★(选择题)

· 权力：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。

· 职权：管理职位所固有的发布命令和希望命令得到执行的一种权力。

权力与职权的区别，如表 1-16 所示。

表 1-16 权力与职权的区别

权力	职权
权力的影响力表现在各个方面	职权沿着企业的管理层次方向自上而下
受制权力的人不一定能够接受这种权力	职权一般能够被下属接受
权力来自各个方面	职权包含在企业指定的职位或功能之内
权力很难识别和标榜	职权在企业的组织结构图上很容易确定

1. 企业利益相关者的权力来源

(1) 对资源的控制与交换的权力。(考虑资源的稀缺程度与企业的依赖性)

(2) 在管理层次中的地位。(法定权=奖励权+强制权)

(3) 个人的素质和影响。(榜样权和专家权)

专家权来源于对其他人或作为整体组织而言有价值的特殊知识的占有,它也可以被认为是在特定情景中对专家的理所当然的遵从。

榜样权为那些受人尊敬的人所拥有,他们得到尊重是因为他们具有某些特殊的能力或性格特征,或是具有能保证他人服从的个人气质或形象。

(4) 参与或影响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。

2. 在战略决策与实施过程中的权力运用

在战略决策与实施过程中的权力运用,如表 1-17 所示。

表 1-17 在战略决策与实施过程中的权力运用

类型	内涵 熟悉
对抗	坚定行为+不合作行为。 企业利益相关者运用这种模式处理矛盾与冲突,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
和解	不坚定行为+合作行为。 一方利益相关者面对利益矛盾与冲突时,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和让步
协作	坚定行为+合作行为。 在对待利益矛盾与冲突时,既考虑自己利益的满足,也考虑对方的利益,力图寻求相互利益的最佳结合点,并借助于这种合作,使双方的利益都得到满足
折中	中等程度的坚定性+中等程度的合作性行为。 通过各方利益相关者之间的讨价还价,相互做出让步,达成双方都能接受的协议。折中模式既可以采取积极的方式,也可以采取消极的方式。前者是指对冲突的另一方做出承诺,给予一定的补偿,以求得对方的让步;后者则以威胁、惩罚等要挟对方做出让步。多数场合,则是双管齐下

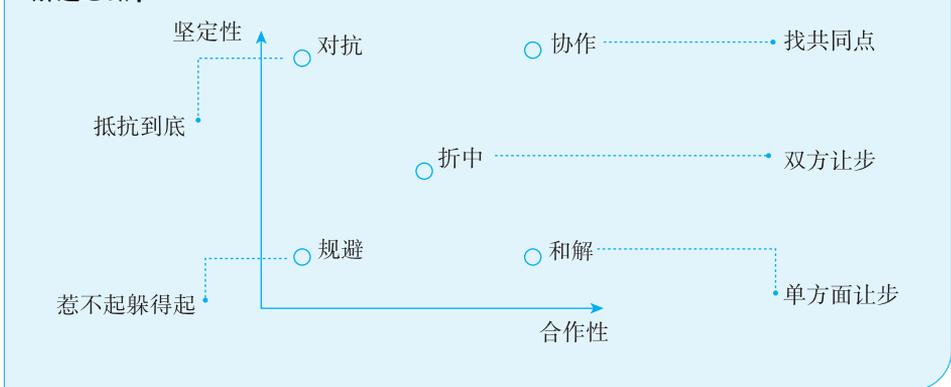
续表

类型	内涵 熟悉
规避	不坚定行为+不合作行为。 以时机选择的早晚区分为两种情况：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

得分高手 (选择题高频考点, 2020年单选; 2022年多选)

出题角度: 分析处理矛盾与冲突所采用的行为模式。

解题思路:



【例题 14·多选题】(2024 年) 扬子公司是一家高级男装定制生产企业。2021 年初, 该公司的面料供应商东昌公司以遭遇暴雨导致公路交通中断的不可抗力为由, 请求扬子公司同意延期交货并免责, 被扬子公司拒绝。后经谈判双方通过空运使东昌公司缩短延期供货时间, 由此增加的运费由东昌公司承担。上述材料中扬子公司处理矛盾与冲突所采用的行为模式有()。

- A. 对抗
- B. 折中
- C. 和解
- D. 协作

解析 “被扬子公司拒绝”表明扬子公司采用的行为模式是对抗, 选项 A 正确; “经谈判双方通过空运使东昌公司缩短延期供货时间, 由此增加的运费由东昌公司承担”表明扬子公司和东昌公司经过谈判, 双方都进行了让步(扬子公司由原来拒绝延期交货让步为同意通过空运使东昌公司缩短延期供货时间, 东昌公司由原来要求延期交货并免责让步为通过空运缩短延期供货时间, 由此增加的运费由东昌公司承担), 行为模式是折中, 选项 B 正确。

答案 A

例题 14-AB


 扫
我
做
试
题

同步训练

DATE /

考点一 公司战略的定义

(多选题·2018年)逸风公司是一家手机游戏软件开发商。该公司为实现预定的战略目标,借助大数据分析工具,及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划,成效显著。下列各项中,对逸风公司上述做法表述正确的有()。

- A. 逸风公司的战略是在其内外环境的变化中不断完善规划的结果
- B. 逸风公司的战略是理性计划的产物
- C. 逸风公司的战略是事先的计划和突发应变的组合
- D. 逸风公司采取主动态势预测未来

考点二 公司的使命与目标

1. (单选题)下列选项中,适合作为企业使命表述的是()。

- A. 产品以质量取胜
- B. 成为全球领先的提供汽车产品和服务的消费品公司
- C. 在新款产品设计中融入民族元素
- D. 最近两年提高市场占有率11%

2. (单选题·2020年)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()。

- A. 目的
- B. 宗旨
- C. 经营哲学
- D. 目标

3. (单选题·2019年)云飞公司最初是一家电子商务企业,后来成长为业务涵盖网上商城、餐饮、酒店和物流的大型多元化公司。云飞公司的发展体现了公司()。

- A. 经营哲学的变化
- B. 宗旨的变化
- C. 公司目的的变化
- D. 战略层次的变化

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。

4. (单选题) V 公司是一家全球知名制造商, 产品涵盖卡车、客车、建筑设备、船舶和工业应用驱动系统。V 公司的使命表述为“以运输解决方案, 促进社会繁荣”。这种表述体现了该公司的()。
- A. 目的
B. 宗旨
C. 目标
D. 经营哲学
5. (单选题) 甲公司的创始人在创业时就要求公司所有员工遵守一个规定: 在经营活动中永远不做违背道德和法律的事情。从公司使命角度来看, 此规定属于()。
- A. 公司目的
B. 公司宗旨
C. 经营哲学
D. 公司目标
6. (单选题) 以营利为目的而成立的组织, 其首要目的是()。
- A. 履行社会职责
B. 保证员工利益
C. 实现经营者期望
D. 为其所有者带来经济价值
7. (单选题) 黑蚂蚁是一家在线旅游平台公司, 业务集中在东南亚及北美市场。近期, 公司要制定未来三年发展计划。下列选项中, 属于该公司战略目标体系的是()。
- A. 投资回报率
B. 股票价格评价
C. 获得持久的竞争力
D. 现金流

考点三 公司战略的层次

1. (单选题) W 公司是 C 国一家房地产公司。根据 C 国经济环境的变化, W 公司逐渐缩减房地产业务, 开始进军娱乐、体育和旅游行业。计划到 2020 年年底, W 公司从房地产企业转型为综合性企业。预计到 2020 年, W 公司超过 2/3 的收入和净利润将来自服务业。该公司的这种做法属于()。
- A. 竞争战略
B. 公司层战略
C. 职能战略
D. 业务单位战略
2. (单选题) 云梦公司是一家横跨畜牧养殖、食品加工的农业综合企业。下列选项中, 属于云梦公司总体战略的构成要素的是()。
- A. 选择经营范围, 发挥协同作用
B. 确立竞争优势, 有效地控制资源的分配和使用
C. 配置企业内部资源, 发挥协同作用
D. 选择经营范围, 合理配置企业经营所需资源
3. (单选题) 下列各项中, 属于业务单位战略核心要素的是()。
- A. 选择企业可以竞争的经济领域
B. 协调每个职能中各种活动之间的关系
C. 协调不同职能与业务流程之间的关系
D. 明确企业的竞争战略
4. (多选题) 甲公司主营产品为烟气净化与灰渣处理系统设备, 主要用于钢铁冶金和垃圾焚烧发电领域的废气、固废的环境污染防治。下列选项中, 属于甲公司总体战略

决策范畴的有()。

- A. 制定烟气净化与灰渣处理系统设备价格的决策
- B. 由钢铁冶金行业进入电力行业的决策
- C. 收购境外一家烟气净化企业的决策
- D. 调整企业组织架构的决策

考点四 战略管理的特征

考查题目较少，无题目列示。

考点五 战略管理过程

1. (单选题)甲公司是一家民营企业，公司创办人受过良好的MBA教育。在管理企业过程中，比较注重发挥下属员工的智慧和创造力。2010年，受欧债危机的影响，公司原有业务出现大幅萎缩。为了明确公司下一步发展的方向，公司创办人要求下属各部门积极献策，为公司未来发展提供思路。在此基础上，经过公司高层的协调和平衡，最终明确了未来的发展方向。根据以上信息可以判断，甲公司形成战略的方法是()。
 - A. 自上而下
 - B. 自下而上
 - C. 上下结合
 - D. 团队结合
2. (多选题)S公司是一家在美国上市的互联网公司，计划通过私有化回归国内A股市场。在面对IPO和借壳两种方式时，考虑到政府相关政策限制，以及股东对上市时间和回报的要求，最终决定采用借壳方式，顺利登陆A股市场。根据以上信息可以判断，S公司评估战略备选方案时，使用的标准有()。
 - A. 适宜性标准
 - B. 可接受性标准
 - C. 可行性标准
 - D. 外部性标准
3. (多选题)甲公司是一家生产空调的民营企业。公司创办人经过分析后，决定进军汽车制造业。在决定是否选择该战略时，甲公司可以考虑的战略选择方法有()。
 - A. 根据企业目标选择战略
 - B. 提交上级管理部门审批
 - C. 聘请外部专家
 - D. 提请职工大会讨论

考点六 战略创新管理

1. (单选题·2023年)养老已经成为了引发全社会关注的重大问题，各地政府陆续推出了“9073”的养老模式，即90%的老人依托家庭养老、7%的老人依托社区养老，3%的老人依托养老机构养老。C省恒天养老院为适应国内需求，一改原来的传统经营模式，创新养老新模式，建立平台利用现代科技手段实现在线养老服务。恒天养老院的战略创新类型是()。
 - A. 范式创新
 - B. 产品创新
 - C. 流程创新
 - D. 定位创新
2. (单选题)M国人工智能产业经过多年发展，技术研发开始出现主导设计。众多厂商将侧重点转向模仿和开发，创新的主要活动从根本概念的开发转向关注产品差异化。根据创新生命周期模型，这一阶段创新的主要类型是()。

- A. 重大的产品创新
B. 重大的流程创新
C. 重大的定位创新
D. 重大的范式创新
3. (单选题) 随着新能源汽车的渗透率不断提升, 渐进性创新对于新能源汽车产业变得更加重要, 重点也转向价格等因素, 围绕这些产品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。根据阿伯内西和厄特巴克的创新生命周期模型, 现阶段新能源汽车产业创新的驱动因素是()。
- 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、提高效率
D. 关于客户需求的信息, 技术研发投入
4. (单选题·2021年) 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()。
- A. 有效的团队合作
B. 合适的组织结构
C. 全员参与创新
D. 关键个体
5. (单选题·2021年) 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()。
- A. 搜索阶段
B. 选择阶段
C. 实施阶段
D. 收获阶段
6. (单选题) 天晴公司是一家文化创意公司, 公司邀请业内知名人士对前期创意大赛涂鸦式创新产生的各种创意、概念进行评价、筛选, 将其中有重大价值和意义的创新纳入创新框架, 下一步将被列入加速发展计划, 并得到生产、营销以及跨部门组织的支持, 通过产品设计, 技术开发、原型生产、测试检验和上市推广, 使之转化为产品并初步商业化。根据 3M 创新漏斗模型, 天晴公司目前的创新管理处于()阶段。
- A. 涂鸦式创新
B. 设计式创新
C. 引领式创新
D. 原型化创新
7. (单选题) 春元公司是一家人形机器人开发生产企业, 公司为提升产品创新效果以建立竞争优势, 将整个创新过程划分为一系列有序的阶段, 包括市场研究、概念开发、定义产品、技术开发、产品设计、原型制作、测试检验、全面生产以及市场推广等。在各个阶段之间由跨职能团队依据有关技术、市场、财务等方面的信息, 对项目的阶段活动成果进行分析和评估。根据以上信息可以判断, 春元公司采用的创新管理流程模型是()。
- A. 3M 创新漏斗模型
B. 创新扩散模型
C. 阶段—门模型
D. 集成产品开发(IPD)流程
8. (多选题) 由于消费者对果汁高含糖量、高热量的担忧, C 国果汁的人均消费量开始

逐渐下降。T西瓜汁公司瞄准国内高净值人群，新推出了一种“西瓜汁+椰子水”的混合饮品，纯手工制作，新鲜压榨并通过最低限度的方式加工以最大限度的保留其营养成分，受到高净值人群的欢迎。根据战略创新管理相关理论，T西瓜汁公司战略创新的主要类型包括()。

- A. 产品创新
- B. 流程创新
- C. 定位创新
- D. 范式创新

9. (多选题) 新平公司进入共享单车市场时，将自身定位于硬件公司，认为单车本身是共享经济的先决条件。为了解决城市管理者对共享单车的管理难题，该公司重新调整产品定位，将共享单车从商业属性拓展至公益属性，满足了市民“最后一公里”的出行需求，也为政府管理城市和服务市民提供了支持。根据以上信息分析，新平公司战略创新的类型包括()。

- A. 产品创新
- B. 流程创新
- C. 定位创新
- D. 范式创新

10. (简答题) 在汽车产业电动化、智能化、网联化、共享化融合变革之际，被称为“造车新势力”之一的晓莱智能汽车公司于2015年正式成立，晓莱公司的董事长兼创始人辛鹏认为，汽车制造业已经进入2.0数字时代，其特征是电机驱动+智能互联；而汽车3.0时代是人工智能时代，其特征是无人驾驶+出行空间。为了赢得2.0时代，并参与3.0时代的竞争，晓莱公司开始全面布局：通过三轮融资获得资金，拥有了自己的制造基地，与国内最大的出租车网约平台合作切入共享出行领域，积极投资产业链(包括投资孵化自动驾驶系统供应商MJ公司、专注自动驾驶中央控制器的ZX公司以及研发生产激光雷达的LH公司等)。

辛鹏认为，未来企业竞争的关键要素，是具备快速成长能力的公司组织。他把60%的时间用于组织管理，以是否具备创新能力与价值观而非是否来自成功大企业为标准选拔人才；帮助团队中每一个人成就心中的事业追求，去挑战自己和团队成长的极限。

晓莱公司的第一款产品SEV面向国内外共享汽车使用群体，续航里程将超过100公里。但是，两年筹备之后，由于低速车的合法性以及海外分时租赁市场实际容量的局限，这个雄心勃勃的计划还是夭折了。面对挫折，辛鹏立即将公司产品开发重心转移到中大型SUV的“晓莱智造ONE”。为了实现“没有里程焦虑”，“晓莱智造ONE”采用全新的形式—增程式电动。辛鹏认为，相对于U国TL等电动车采用的充电桩/换电站等方式，中国消费者更需要从产品本身去解决问题的产品。2018年10月18日晚，备受汽车及科技界人士瞩目的晓莱公司新车—“晓莱智造ONE”于B市正式发布。这场发布会没有明星大腕捧场助阵，全程由辛鹏一人直接以大量数据对比和充满硬核知识的“干货”完成了自我演绎，让消费者在各类新产品中有了清晰的比较。辛鹏表示，“晓莱智造ONE”定价不会高于40万元，而增程式电动技术显著难于纯电动车，因而“晓莱智造ONE”的性价比具有优势。

2018年12月，晓莱公司以6.5亿元收购LF股份公司所持有的C市LF汽车公司100%股权，被业界称为晓莱“完美避开进入门槛”，取得了新能源汽车的生产资

质，以实现辛鹏掌控并引领新能源汽车市场的梦想。而此举对于 LF 股份公司而言是其战略重组的一部分，将经营不善的 C 市 LF 汽车公司剥离出去，以应对流动资金不足的困境。晓莱公司与 LF 股份还签署了为期 3 年的框架合作协议。双方将通过资源互补、技术互补等方式，在新能源技术开发、车联网、人车交互及数据共享等领域形成技术联盟。

要求：

- (1) 简要分析晓莱公司战略创新的类型。
- (2) 简要分析晓莱公司战略创新赖以实现的关键情境之一——建立创新型组织的表现。

考点七 战略管理中的权力与利益相关者

1. (单选题) 截至 2016 年秋，U 国甲航空公司与 M 航空公司合并已有 5 年，但原甲公司和 M 公司机舱服务员的劳工合约仍未统一。为此，原甲公司与 M 公司的机舱服务员在临近圣诞节期间发起抗议行动，有效推动了该项问题的解决。本案例中原甲公司与 M 公司机舱服务员的权力来源于()。
 - 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
2. (单选题·2018 年) 大型采掘设备制造商长河公司在某发达国家建立了一个生产和销售基地。面对当地陌生而复杂的法律环境，该公司的法律事务部门拥有了较之国内更大的权力。它来源于()。
 - A. 对资源的控制与交换的能力
 - B. 个人的素质和影响
 - C. 利益相关者集中或联合的程度
 - D. 在管理层次中的地位
3. (单选题) 成功的管理者需要建立起榜样权和专家权。关于榜样权和专家权，下列表述中正确的是()。
 - A. 是管理者的权力来源之一
 - B. 主要存在于正式组织中
 - C. 是管理者在管理层次中的体现
 - D. 是管理者对资源的控制的体现
4. (单选题) DZ 公司是一家跨国汽车制造商，拥有先进技术。C 国是一个发展中大国，汽车消费潜力巨大。DZ 公司进入 C 国时，C 国政府提出“以市场换技术”的政策，DZ 公司积极配合。根据以上信息可以判断，DZ 公司这种行为模式属于()。
 - A. 对抗
 - B. 和解
 - C. 协作
 - D. 规避
5. (单选题·2020 年) 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()。
 - A. 对抗
 - B. 折中
 - C. 协作
 - D. 规避

6. (单选题·2019年)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()。
- A. 对抗 B. 折中 C. 和解 D. 规避
7. (单选题)专营化妆品销售的美肤公司取得某外商产品的独家经销权后发现,该外商把部分产品批发给另一家化妆品经销商,于是向该外商提出抗议并威胁将诉诸法律。对方当即表示将杜绝同类事情发生并向美肤公司做出赔偿。美肤公司接受了对方的意见。在本案例中,美肤公司对待矛盾与冲突的行为方式是()。
- A. 对抗 B. 和解 C. 折中 D. 协作
8. (多选题)下列各项对权力与职权的概念的理解中,正确的有()。
- A. 职权也是权力的一种类型
B. 利益相关者内部的联合程度会影响其职权大小
C. 榜样权和专家权是个人素质和影响的重要方面
D. 权力只沿着企业的管理层次自上而下
9. (多选题·2022年)2022年受流行性疾病影响,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,西陇公司处理矛盾与冲突所采用的行为模式有()。
- A. 和解 B. 协作 C. 规避 D. 对抗

● 参考答案及解析

考点一 公司战略的定义

ACD 【解析】该公司为实现预定的战略目标,借助大数据分析工具,及时根据市场需求的变化调整产品开发和经营计划,说明其战略是事先的计划和突发应变的组合,采取主动的态势预测未来,战略是在内外环境的变化中不断规划和再规划的结果,选项ACD都是正确的。

考点二 公司的使命与目标

1. B 【解析】使命主要阐明企业组织的根本性质与存在理由,使命包括目的、宗旨和经营哲学。使命的表述一般较为模糊和抽象,所以选项B最适合作为公司的使命。
2. B 【解析】公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向,其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的**经营业务范围**。“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”属于公司宗旨,选项B正确。
3. B 【解析】公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向,其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的**经营业务范围**。“云飞公司最初是一家电子商务企业,后来成长为