

## 专题一 战略与战略管理



### 考点梳理

#### 押题点 1 战略变革的类型

戴富特(Daft R. L.)的分类,共有4种类型(见表1)。

表1 战略变革的类型

变革的类型	具体内容	说明
技术变革	涉及企业的 <b>生产过程</b> ,包括开发使之有能力与竞争对手抗衡的知识和技能	涉及 <b>工作方法、设备和工作流程等生产产品和服务技术</b>
产品和服务变革	企业 <b>产出</b> 的变革	包括 <b>开发新产品或改进现有产品</b>
结构和体系变革	企业运作的 <b>管理方法</b> 的变革	包括 <b>结构变化、政策变化和控制系统的变化</b>
人员变革	企业员工 <b>价值观、工作状态、技能和行为方式</b> 的转变	确保 <b>职工努力工作,完成企业目标</b>

#### 押题点 2 战略变革的实现

1. 变革的支持者推进战略变革的步骤(未出现过考题,主观题冷门点)

(1) **高级管理层**是变革的战略家并决定应该做什么。变革的支持者应当极力拥护高级管理层关于战略变革的决策,而这只有在高级管理层认为需要变革的时候才会发生。高级管理层需要对将要进行的变革有一个清晰的了解。

(2) 指定一个**代理人**来掌握变革。高级管理层通常有三种作用:①如果变革激化了代理人和企业中的利益团体之间的矛盾,高级管理层应当支持代理人;②审议和监控变革的进程;③签署和批准变革,并保证将它们公开。

(3) 变革代理人必须赢得关键部门管理人员的支持。

(4) 变革代理人应督促各部门管理人员立即行动起来,并给予后者必要的支持。

2. 变革受到抵制的原因与实现障碍

变革受到抵制的原因可能是变革会对人们的**境遇**产生重要的影响:

(1) 生理变化。

(2) 环境变化。

(3) 心理变化。①迷失方向;②不确定性可能导致无安全感;③无助。

基于上述的不同因素，变革会面临如下障碍：

(1)文化障碍。当企业所面对的环境产生了变化，并**显著**地要求企业对此适应以求得生存时，**文化的不可管理性会使之成为一种惯性**而阻碍变革的进程。

(2)私人障碍。①**习惯**；②变革对**个人收入**的影响可能相当大；③对于**未知的恐惧**降低了人们学习新技能和程序的意愿和兴趣，因为他们可能缺乏自信去迎接新的挑战；④**选择性的信息处理**导致员工去选择应当听什么和忽略什么来判断他们的处境，从而忽略管理层对于变革的要求。

### 3. 克服变革阻力的策略

在处理变革的阻力时，管理层应当考虑变革的三个方面：变革的**节奏**、变革的**管理方式**和变革的**范围**。

以下原文内容应熟练掌握，以关键词为主：

(1)变革的节奏。变革越是**循序渐进**，就越有更多的时间来提出问题和解决问题。如果得到大多数员工的关注和支持，变革在计划和实施阶段的阻力将会降低。相反，如果变革过于激进，就会导致变革被大多数员工看作是一种威胁，并可能在变革实施后将其抵触、怨恨等情绪一同表现出来。

(2)变革的管理方式。采取适宜的变革管理方式对于构建良好的氛围、明确变革的需求、平息对变革的抵制和恐惧情绪是非常重要的。

**鼓励冲突领域的对话**是有效掌控抵制的方法。通过对话让大多数员工了解变革的必要性和可行性，从而接受即将开始的变革程序。相反，压制抵制变革的意见只能将其转为地下，变成谣言并转化为敌对情绪。

**为员工提供针对新技能和系统应用的学习课程**可减少他们对变革的抵制情绪。这是因为只有很少一部分人能够真正从公司战略角度看待变革，大多数员工关注的是个人技能水平与业务能力的提高。

**鼓励个人参与**也是减少抵制情绪的方法。因为员工参与变革的程度往往取决于员工对于变革必要性和可行性的认识和理解程度。

(3)变革的范围。范围很大的转变会带来巨大的不安全感 and 较多的刺激。在同一个变革目标下，可以**考虑采用变革范围比较小的方式**。



## 历年真题

2014年

### (战略变革的类型)

**1** (简答题)2005年之前金宝集团着重于公用事业，主要围绕城市燃气来推动企业发展。从2005年开始金宝集团专注于清洁能源的开发和利用，依托技术创新和商业模式创新，形成从能源开发、能源转化、能源物流到能源分销的上中下游纵向一体化的产业链条，为客户提供多种清洁能源组合的整体解决方案。金宝集团“清洁能源生产与应用”的宗旨日

益清晰。

随着集团清洁能源战略目标的日益清晰，金宝集团于2006年初进行了重大调整。一是调整组织结构，将金宝集团的原有3大产业集团调整为能源分销、能源装备、能源化工、生物化工等产业板块，总部下设的支持保障机构也做了相应的变更。

二是人力资源政策调整，实施以科技牵引集团发展清洁能源的战略升级。金宝集团启动科技人才梯队建设，努力实现拥有科研人员、工程设计人员、技术管理人员、项目管理人员、技术工人五类人才和领军人物、核心人才、骨干人才三级智力网络的优秀科技人才梯队。

三是在科技人才激励体系、运行机制方面，金宝集团依据价值共创与价值共享的人本思想建立科技人才激励机制。金宝集团的激励政策致力于激发员工创新能力，重实绩、重贡献、重成果，向优秀科技创新人才和关键技术岗位倾斜，实行“智慧参与分配”和“技术参与股利分配”政策。技术与资本、劳动、管理一起，作为集团价值分配要素，以引导技术人员创造性地工作，全力攻克技术难关。建立以项目为基本单元，以项目成果为导向的激励机制，使激励和项目运作有机地结合起来。

要求：

简要分析金宝集团从2005年开始启动的战略变革的类型。

**【答案】**

金宝集团战略变革的类型有：

(1)产品和服务变革。指企业的产出的变革，包括开发新产品或改进现有产品。“2005年之前金宝集团着重于公用事业，主要围绕城市燃气来推动企业发展，从2005年开始金宝集团专注于清洁能源的开发和利用”。

(2)结构和体系变革。指企业运作的管理方法的变革，包括结构变化、政策变化和控制系统变化。“集团的原有3大产业集团调整为能源分销、能源装备、能源化工、生物化工等产业板块，总部下设的支持保障机构也做了相应的变更”。

(3)人员变革。指企业员工价值观、工作态度、技能和行为方式的转变，目的是确保职工努力工作，完成企业目标。“金宝集团启动科技人才梯队建设……建立科技人才激励机制。……以引导技术人员创造性地工作”。

**(战略变革的类型、克服变革阻力的策略)**

2 (简答题)绿安集团创建于20世纪90年代，专门从事化工原料贸易，化工原料主要来源于国内生产企业。在绿安集团成立后的几年内，国内民用化工产品的市场不断扩大，对化工原料的需求日益增加，绿安集团的业务开展得红红火火，利润持续增长。2000年开始，在董事长李先生的推动下，绿安集团实施第一次战略转型：走“工贸结合”的道路，凭借绿安集团的贸易优势，尤其是多年积累的信息优势和渠道优势，把产业链延伸到工业实体领域，做出自己的产品，树立自己的品牌，以适应未来市场趋势和行业环境的变化。2002年，绿安集团成立了一家化纤企业，产品主要是地毯纱线，这种纱线是地毯纺织企业的主要原料。这家企业成立后不久就实现了盈利，以后几年内产销量不断增加，成为绿安

集团新的利润增长点。

2008年国际金融危机爆发，化工产品制造行业遭遇了严重的困难，由于需求增速放缓以及企业自主创新能力不足、同质化竞争严重，行业的发展陷于停滞。绿安集团化纤企业的销售量开始下降，难以实现当年的计划目标。董事长李先生从中既看到了挑战，也看到了机会，他又提出并组织实施了绿安集团的又一次战略变革：将绿安集团的产业链进一步向下游延伸至终端产品——地毯行业。年底，绿安集团克服了变革阻力，投资新建了地毯生产企业。几年来，随着中国酒店业、房地产业的迅猛发展以及人们居住条件的改善，国内地毯市场的潜力被逐渐开发出来，绿安集团的地毯生产企业也持续呈现产销两旺的局面。

要求：

(1) 简要分析绿安集团所经历的两次战略变革的时机选择、模式和类型。(注：战略变革的时机选择、模式两个内容新教材已删除，不用考虑。)

(2) 简要分析绿安集团管理层应从哪些方面考虑克服第二次战略变革阻力的策略。

**【答案】**

(1) 绿安集团第一次战略变革的类型是产品和服务变革，指企业的产出的变革，包括开发新产品或改进现有产品。“把产业链延伸到工业实体领域”“成立了一家化纤企业，产品主要是地毯纱线”。第二次战略变革的类型也是产品和服务变革，“绿安集团投资新建了自己的地毯生产企业”。

(2) 绿安集团管理层在实施第二次战略变革时应考虑变革的3个方面：①变革的节奏；②变革的管理方式；③变革的范围。



## 2020年预测题

### 预测 1

**(战略变革的类型、战略变革的实现)**

(简答题) 激扬公司是一家大型运动用品零售集团，品牌连锁店分布于欧洲和亚洲，占公司收入的80%和20%。由于全球经济不景气的不良影响，欧洲业务未见起色，公司希望在未来两年将业务慢慢地转攻我国大陆和台湾地区。由于欧洲业务运营成本不断增加，收入连续数年下滑，欧洲一些地区的业务甚至出现严重亏损，公司面临着巨大的财务压力。另一方面，近年来亚洲及国内城市网上商城盛行，加剧了零售行业的竞争。为了开源节流，集团董事会正考虑在运营上可能实施的变革和重组方案，当中包括：

计划一：将东南亚地区的行政、支持性部门，包括人力资源部、会计部、采购部等工作重组为共享服务中心的运作模式，在上海集中处理，但是，公司的首席执行官担心此变革不能为各地区管理层及员工接受。

计划二：凭借激扬公司的优势，尤其是多年积累的信息优势和渠道优势，把产业链延伸到工业实体领域，做出自己的运动用品产品，树立自己的品牌，以适应未来市场趋势和行业

环境的变化。

计划三：在全球范围内调整内部业务流程，进一步优化采购、库存管理等流程，以提高效率，降低营运成本。

计划四：鼓励员工为公司发展建言献策，建立“企业与员工效益同步增长”的理念，确保员工为完成企业目标尽心尽力。

要求：

(1) 简要分析激扬公司未来两年进行的战略变革的类型；

(2) 简要分析激扬公司各地区领导层及员工可能反对变革计划一的原因，并指出首席执行官在处理该变革阻力时应考虑哪些因素。

**【答案】**

(1) 激扬公司战略变革的类型有：

①结构和体系变革，指企业运作的管理方法的变革，包括结构变化、政策变化和控制系统变化，表现为“将东南亚地区的行政、支持性部门，包括人力资源部、会计部、采购部等工作重组为共享服务中心的运作模式，在上海集中处理”；

②产品和服务变革，指企业产出的变革，包括开发新产品或改进现有产品。表现为“把产业链延伸到工业实体领域，做出自己的运动用品产品，树立自己的品牌”；

③技术变革，指工作方法、设备和工作流程等生产产品和服务技术，表现为“在全球范围内调整内部业务流程，进一步优化采购、库存管理等流程，以提高效率，降低营运成本”；

④人员变革，指企业员工价值观、工作状态、技能和行为方式的转变，表现为“鼓励员工为公司发展建言献策，建立‘企业与员工效益同步增长’的理念，确保员工为完成企业目标尽心尽力”。

(2) 激扬公司各地区领导层及员工可能反对变革计划一的原因主要是变革会对人们的境遇产生重要影响，包括生理变化、环境变化和心理变化。其中心理变化包括：①迷失方向；②不确定性可能导致无安全感；③无助。结合案例，变革使各部门的工作模式和工作地点可能发生改变，甚至出现部门调整和减少人员，从而导致人员心理出现了对未来工作存在不确定性和缺乏安全感。

处理变革阻力时应考虑的因素：

①变革的节奏。变革应循序渐进，有更多的时间来提出问题和解决问题。在许可的情况下让有关行政、支持性部门的主管参与，或让他们有足够的时间进行了解和提问。

②变革的管理方式。管理层应充分了解变革的细节，深刻地理解变革的必要性，看清变革的方向，鼓励冲突领域的对话，通过对话让大多数员工了解变革的必要性和可行性，从而接受即将开始的变革。

③变革的范围。管理层应注意此次变革是否幅度太大，范围太大的转变会带来巨大的不安全感 and 较多的刺激，可以考虑变革的范围是否可以小一些。

## 预测 2

## (战略选择过程、克服变革阻力的策略)

(简答题)通用电气在战略变革过程中,采取如下方法:充分运用了与广大员工面对面进行研讨培训的方法,他们安排企业新员工就有关公司价值观等主题与公司高层领导进行对话,由于坦白和建设性冲突在通用新建立的价值观中相当受重视,所以讨论问题时大家敢于说真话,有时与领导进行的辩论甚至显得“肆无忌惮”。总裁对这类培训也予以高度关注。在面对面的讨论中,总裁也必须承受众人的攻击,但他也不放过每次说服别人赞同他的观念的机会。多年的实践证明,研讨培训在通用电气的大变革中起到了举足轻重的作用。

通用电气管理层充分认识到自上而下的过程因面临员工的反对而可能失败。变革通过自上而下的命令链来传达和执行,基层员工们表面听从这一命令,但在现实中,中层管理和基层对“上面命令”阻挠或者消极静坐。

追求变革完成速度往往适得其反,会使整个变革失败。必要的真正变革的动力需要能力和感情力量。哪位领导者不试着到达员工的内心,那就得品尝变革失败的苦果。

要求:

(1)战略形成方法有哪几种?从案例中可以看出通用电气提倡的方法是什么?应该从哪些角度考虑,选择适宜的战略制定方法?

(2)简要分析通用电气克服变革阻力的策略。

## 【答案】

(1)战略形成的方法分为自上而下的方法、自下而上的方法和上下结合的方法。

从案例中可以看出通用电气提倡的是自下而上的方法或上下结合的方法。原因是“通用电气管理层充分认识到自上而下的过程因面临员工的反对而可能失败。”企业可以从对企业整体目标的保障、对中下层管理人员积极性的发挥,以及企业各部门战略方案的协调等多个角度考虑,选择适宜的战略制定方法。

(2)通用电气克服变革阻力的策略主要考虑如下两个方面:

①变革的节奏,“追求变革完成速度往往适得其反,会使整个变革失败”,因此过分追求速度反而适得其反,变革的节奏应该循序渐进。

②变革的管理方式,采取适宜的变革管理方式对于构建良好的氛围、明确变革的需求、平息对变革的抵制和恐惧情绪是非常重要的。“充分运用了与广大员工面对面进行研讨培训的方法,他们安排企业新员工就有关公司价值观等主题与公司高层领导进行对话,由于坦白和建设性冲突在通用新建立的价值观中相当受重视,所以讨论问题时大家敢于说真话,有时与领导进行的辩论甚至显得‘肆无忌惮’”“在面对面的讨论中,总裁也必须承受众人的攻击,但他也不放过每次说服别人赞同他的观念的机会。多年的实践证明,研讨培训在通用电气的大变革中起到了举足轻重的作用。”“必要的真正变革的动力需要能力和感情力量。哪位领导者不试着到达员工的内心,那就得品尝变革失败的苦果。”由此可以看出,通用电气鼓励冲突领域的对话,鼓励员工个人参与。

## 专题二 战略分析



### 考点梳理

#### 押题点 1 宏观环境分析 (PEST 模型) (见表 2)

表 2 宏观环境分析

要素	主要分析内容
政治和法律环境	①政治环境; ②法律环境
经济环境	①社会经济结构; ②经济发展水平与状况; ③经济体制; ④宏观经济政策; ⑤其他经济条件
社会和文化环境	①人口因素; ②社会流动性; ③消费心理; ④生活方式变化; ⑤文化传统; ⑥价值观
技术环境	—

#### 押题点 2 产品生命周期

##### 一、产业的 4 个阶段

产业发展要经过 4 个阶段: 导入期、成长期、成熟期、衰退期。这些阶段是以产业销售额增长率曲线的拐点划分。如表 3 所示。

表 3 产品生命周期

阶段	导入期	成长期	成熟期	衰退期
经营风险	非常高(产品存在很大不确定性)	有所下降(产品本身的不确定性降低), 但仍维持在较高水平(因为竞争激烈, 市场的不确定性增加)	进一步降低, 达到中等水平	进一步降低, 主要的悬念是什么时间节点产品将完全退出市场
战略目标	扩大市场份额, 争取成为“领头羊”	争取最大市场份额, 并坚持到成熟期的到来	在巩固市场份额的同时, 提高投资报酬率	首先是防御, 获取最后的现金流(不追加投资)
战略路径	投资于研究开发和技术改进, 提高产品质量	市场营销, 此时是改变价格形象和质量形象的好时机	提高效率, 降低成本	控制成本, 以求能维持正的现金流量。如果缺乏成本控制优势, 应采用退却战略, 尽早退出

## 二、企业发展阶段与结构

生命周期的各个阶段与采用的组织结构和战略类型之间的关系如表 4 所示。

表 4 企业发展阶段与结构

发展阶段	战略类型	企业特征	企业结构类型
产业发展阶段 (导入期)	市场渗透战略	简单的小型企业。只生产一种产品,或生产一个产品系列,面对一个独特的小型市场	采用简单的结构或形式(从简单结构到职能结构)
产业进一步发展	市场开发战略	在较大的或多样化的市场上提供单一的或密切相关的产品与服务系列	采用职能部门结构(从职能结构到事业部结构)
产业增长后期 (成长期)	纵向一体化战略	在多样化的市场上扩展相关的产品系列	采用事业部制结构(从事业部结构到矩阵结构)
产业成熟期	多元化经营战略	在大型的多元化产品市场进行多种经营,提供不相关的产品与服务	采用矩阵制结构或经营业务单位结构(从事业部结构到战略业务单位结构)

## 押题点 3 产业五种竞争力 (见表 5)

表 5 产业五种竞争力

五种竞争力	项目	内容
潜在进入者的进入威胁	结构性障碍	(1)规模经济:是指在一定时期内,企业所生产的产品或劳务的绝对量增加时,其单位成本趋于下降; (2)现有企业对关键资源的控制:一般表现为对资金、专利或专有技术、原材料供应、分销渠道、学习曲线等资源及资源使用方法的积累与控制; (3)现有企业的市场优势:主要表现在品牌优势上(这是产品差异化的结果),此外,还体现在政府政策上
	行为性障碍 (或战略性障碍)	(1)限制进入定价:在位企业通过降低价格,阻止新进入者; (2)进入对方领域:寡头垄断市场上常见的一种报复行为(围魏救赵)
替代品的替代威胁	直接产品替代	如:苹果计算机取代微软计算机
	间接产品替代	如:人工合成纤维取代天然布料

续表

五种竞争力	项目	内容
供应者、购买者 讨价还价的能力	买方(或卖方)的集中程度或业务量的大小	(1)购买者的购买力集中,或者对卖方来说交易很可观时,购买者讨价还价能力强; (2)供应者集中度高,供应者讨价还价能力强
	产品差异化程度与资产专用性程度	(1)产品差异化程度:①供应者的产品存在着差别化,供应者讨价还价能力强;②供应者的产品是标准的或者没有差别,供应者讨价还价能力弱。 (2)资产专用化程度:供应者的产品高度专用化,供应者讨价还价能力强
	纵向一体化程度	(1)如果购买者实行了部分一体化或存在后向一体化的现实威胁,在讨价还价中就处于能迫使对方让步的有利地位; (2)当供应者表现出前向一体化的现实威胁,会提高其讨价还价能力
	信息掌握的程度	(1)当购买者充分了解需求、实际市场价格,甚至供应商的成本等方面信息时,要比在信息贫乏的情况下掌握更多的讨价还价的筹码(价格透明); (2)如果供应者充分地掌握了购买者的有关信息,了解购买者的转换成本,增加了讨价还价的能力,并在购买者盈利水平还能承受的情况下,拒绝给予提供更优惠的供货条件
产业内现有企业的竞争	(1)产业内现有企业的竞争,通常以价格竞争、广告战、产品引进以及增加对消费者的服务等方式表现出来。 (2)产业内现有企业的竞争,在下面几种情况下可能是很激烈的:①产业内有众多的或势均力敌的竞争对手;②产业发展缓慢;③顾客认为所有的商品都是同质的;④产业中存在过剩的生产能力;⑤产业进入障碍低而退出障碍高	

#### 押题点4 战略群组分析

战略群组是指某一个产业中在某一战略方面采用相同或相似战略,或具有相同战略特征的公司组成的集团。

战略群组分析有助于企业了解相对于其他企业而言本企业的战略地位以及公司战略的变化可能引起的对竞争的影响。

(1)有助于很好地了解战略群组间的竞争状况,主动地发现近处和远处的竞争者,也可以很好地了解某一群体与其他群组间的不同。

(2)有助于了解各战略群组之间的“移动障碍”。移动障碍即一个群组转向另一个群组的障碍。

(3)有助于了解战略群组内企业竞争的主要着眼点。同一战略群组内的企业虽然采用了相同的或类似的战略,但由于群体内各个企业的优势不同会形成各企业在实施战略的能力上

的不同，因而导致实施同样战略而效果不同。

(4) 利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会。

## 押题点 5 价值链分析

### 一、价值链的两类活动

(一) 五种基本活动(见表 6)

表 6 基本活动

活动	内涵	说明
内部后勤 (进物流)	与产品投入有关的进货、仓储和分配等活动	例如, 原材料的装卸、入库、盘存、运输以及退货等
生产经营	将投入转化为最终产品的活动	例如, 机加工、装配、包装、设备维修、检测等
外部后勤 (出物流)	与产品的库存、分送给购买者有关的活动	例如, 最终产品的入库、接受订单、送货等
市场销售	与促进和引导购买者购买企业产品的活动	例如, 广告、定价、销售渠道等
服务	与保持和提高产品价值有关的活动	例如, 培训、修理、零部件供应和产品的调试等

(二) 四种支持活动(见表 7)

表 7 支持活动

活动	内涵	说明
采购管理	采购企业所需投入品的职能, 而不是被采购的投入品本身	既包括生产原材料的采购, 也包括其他资源投入的购买与管理
技术开发	可以改进企业产品和工序的一系列技术活动	既包括生产性技术, 也包括非生产性技术
人力资源 管理	指企业职工的招聘、雇用、培训、提拔、退休等各项管理活动	人员的招聘、雇用、培训、提拔和退休等
基础设施	企业的组织结构、惯例、控制系统及文化等活动	高层管理人员也往往被视作基础设施的一部分

### 二、企业资源能力的价值链分析

企业资源能力的价值链分析要明确以下几点:

- (1) 确认那些支持企业竞争优势的**关键性**活动。(单个活动)
- (2) 明确**价值链内**各种活动之间的联系。(企业内部联系)
- (3) 明确**价值系统内**各项价值活动之间的联系。(企业外部联系)

## 押题点 6 波士顿矩阵、通用矩阵

### 一、波士顿矩阵

#### (一) 基本原理

##### 1. 波士顿矩阵

波士顿矩阵认为，一般决定产品结构的基本因素有**市场引力**和**企业实力**两个：

(1) **市场引力**包括市场增长率、目标市场容量、竞争对手强弱及利润高低等，其中**市场增长率**是决定企业产品结构是否合理的**外在因素**；

(2) **企业实力**包括企业市场占有率及技术、设备、资金利用能力等，其中最主要的综合指标是**市场占有率**，这是决定企业产品结构是否合理的**内在因素**。

根据市场增长率和相对市场占有率的不同组合，会出现四种不同性质的产品类型，形成不同的产品发展前景：**明星业务**、**问题业务**、**现金牛业务**、**瘦狗业务**，具体如图 1 所示。



图 1 波士顿矩阵

$$\text{市场增长率} = \frac{\text{本期销售额} - \text{上期销售额}}{\text{上期销售额}}$$

$$\text{相对市场占有率} = \frac{\text{本企业某业务的市场份额}}{\text{该业务最大竞争对手市场份额}}$$

##### 2. 波士顿矩阵的四个区域(见表 8)

表 8 波士顿矩阵的四个区域

区域	地位	现金流状况	适宜战略	组织结构	管理者
明星业务	高增长—强竞争	该业务的增长和获利有着极好的长期机会，但它们是 <b>企业资源</b> 的主要消费者，需要 <b>大量的投资</b>	积极 <b>扩大</b> 经济规模和市场机会，以长远利益为目标，提高市场占有率，加强竞争地位	事业部形式	对生产技术和销售两方面都很内行的经营者
问题业务	高增长—弱竞争	通常处于 <b>最差</b> 的现金流量状态。需要大量的投资支出，但是能够生成的资金很少	<b>选择性投资</b> 战略	智囊团或项目组等形式	有规划能力、敢于冒险、有才干的人