

注会战略考前速记 3 页纸

一、宗旨和经营哲学

公司宗旨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。

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。

二、战略创新管理

1. 战略创新的类型

(1) 产品创新指组织提供的产品和服务的变化。(2) 流程创新指产品和服务的生产和交付方式的变化。(3) 定位创新指通过重新定位用户对既有产品和流程的感知来实现的创新。(4) 范式创新指影响组织业务的思维模式和实践规范的变化。

2. 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
创新的主要类型	产品经常性的重大变化	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、通常包括定制的设计	包括至少一种稳定或主导的设计	基本无差异的标准产品
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

三、产品生命周期

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品特点	新、有待提升	较大差异	标准化改进慢	差异小质量忧
用户特点	用户少高收入	用户大增	新客户少	要求高
价格特点	高价格	价格最高	价格开始下降	价格很低
销售特点	销量小费用高	销量节节攀升	销售额前所未有	销量明显下降
生产特点	产能过剩成本高	产能不足需量产	生产稳定局部过剩	产能严重过剩
盈利特点	毛利高净利低	单位净利最高	毛利率净利率同降	毛利很低
竞争状况	对手很少	对手大量涌入	引发价格竞争	对手逐步退出
战略目标	扩大市场份额	争取最大市场	巩固市场份额	获取最后现金
战略路径	研发、提升质量	营销改变形象	提效降本	控制成本
经营风险	非常高	较高但有下降	进一步降、中等	进一步降低

四、波士顿矩阵

(1) “明星”业务——“高增长—强竞争地位”①资源特点：企业资源的主要消费者，需要大量的投资；短期内优先供给他们所需的资源。②战略选择：积极扩大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。③组织选择：最好采用事业部形式，由对生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责。

(2) “问题”业务——“高增长—弱竞争地位”①资源特点：通常处于最差的现金流量状态。②战略选择：采取选择性投资战略。③组织选择：最好是采取智囊团或项目组织等形式，选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责。

(3) “现金牛”业务——“低增长—强竞争地位”①资源特点：本身不需要投资，反而能为企业提供大量资金，用以支持其他业务的发展。②战略选择：多数产品的市场增长率的下落已成不可阻挡之势则采用收割战略；市场增长率仍有所增长的业务，应进一步进行市场细分，采用保持战略。③组织选择：适合用事业部制进行管理，其经营者最好是市场营销型人物。

(4) “瘦狗”业务——“低增长—弱竞争地位”①资源特点：可获利润很低，不能成为企业资金的来源。②战略选择：这类业务应采用收割或放弃战略——能自我维持的业务，应逐渐减少批量，缩小经营范围，加强内部管理；市场增长率和企业市场占有率均极低的业务则应立即放弃；将剩余资源向其他业务转移。③组织选择：最好将“瘦狗”产品并入其他事业部，统一管理。

五、基本竞争战略

1. 成本领先战略

含义	企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度，成为产业中的成本领先者的战略。
优势	(1) 形成进入障碍。(2) 增强讨价还价能力。 (3) 降低替代品的威胁。(4) 保持领先的竞争地位
市场情况	(1) 产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户；（价格） (2) 产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化；（产品） (3) 购买者不太关注品牌；（购买者） (4) 价格竞争是市场竞争的主要手段；（竞争） (5) 消费者的转换成本较低。（消费者）
应具备的资源 and 能力	(1) 在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济； (2) 降低各种要素成本； (3) 提高生产率；生产率即单位要素的产出，与单位产品的成本互为倒数。提高生产率与降低成本密切相关。采用最新的技术、工艺或流程和充分利用学习曲线来降低成本，都是提高生产率必要的手段。 (4) 改进产品工艺设计；采用简单的产品设计，通过减少产品的功能但同时又能充分满足消费者需要来降低成本。（例如：采用廉价的替代性材料） (5) 提高生产能力利用程度； (6) 选择适宜的交易组织形式； (7) 资源集中配置。
风险	(1) 技术的变化可能使过去用于降低成本的投入（如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销。 (2) 产业的新加入者或追随者通过模仿或者使用具有更高技术水平的设施，达到同样的甚至更低的产品成本 (3) 市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。

2. 差异化战略

含义	企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具特色，这种特色可以给产品带来额外的加价，如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本，那么，拥有这种差异化的企业将获得竞争优势
优势	(1) 形成进入障碍； (2) 降低顾客对价格的敏感程度；

	(3) 增强讨价还价能力; (4) 抵御替代品威胁
市场情况	(1) 产品能够充分地实现差异化, 且为顾客所认可; (2) 顾客的需求是多样化的; (3) 企业所在产业技术变革较快, 创新成为竞争的焦点
应具备的资源和技能	(1) 具有强大的研发能力和产品设计能力; (2) 具有很强的市场营销能力; (3) 有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化; (4) 具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力
风险	(1) 企业形成产品差别化的成本过高。 (2) 市场需求发生变化。 (3) 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。

3. 集中化战略

含义	针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场, 采用成本领先或产品差异化来获取竞争优势的战略。一般是中小企业采用的战略, 可分为两类: 集中成本领先战略和集中差异化战略
优势	(1) 成本领先和差异化战略抵御产业五种竞争力的优势也都能在集中化战略中体现出来; (2) 由于集中化战略避开了在大范围内与竞争对手的直接竞争, 所以, 对于一些力量还不足以与实力雄厚的大公司抗衡的中小企业来说, 集中化战略的实施可以增强它们相对的竞争优势; (3) 对于大企业来说, 采用集中化战略能够避免与竞争对手正面冲突, 使企业处于一个竞争的缓冲地带
实施条件	(1) 购买者群体之间在需求上存在着差异; (2) 目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力; (3) 在目标市场上, 没有其他竞争对手采用类似的战略; (4) 企业资源和能力有限, 难以在整个产业实现成本领先或差异化, 只能选定个别细分市场
风险	(1) 狭小的目标市场导致的高成本。 (2) 购买者群体之间需求差异变小。 (3) 竞争对手的进入与竞争。

六、数字化技术对公司战略的影响

1. 数字化技术对组织结构的影响: 组织结构向平台化转型; 构建传统与数字的融合结构; 以新型组织结构为主要形式。2. 数字化技术对经营模式的影响: 互联网思维的影响; 多元化经营的影响; 消费者参与的影响。3. 数字化技术对产品和服务的影响: 个性化; 智能化; 连接性; 生态化 4. 数字化技术对业务流程的影响——业务流程重组/再造。