注会战略

主观题必背

ZHUGUANTIBIBEI



目录

第一章　战略与战略管理 …… 3

第二章　战略分析 …… 5

第三章　战略选择 …… 13

第四章　战略实施 …… 34

第五章　公司治理 …… 36

第七章　风险管理的流程、体系与方法 …… 38

第八章　企业面对的主要风险与应对 …… 40

第一章　战略与战略管理

第一节　企业外部环境分析

（一）公司使命——2021

1. 公司目的
2. 公司宗旨
3. 经营哲学

（二）战略创新的类型（4 种）——2023

1. 产品创新
2. 流程创新
3. 定位创新
4. 范式创新

★ 老杨小口诀

范伟伟（位）流产。

（三）探索战略创新的不同方面（4 点）——教材课后题

1. 创新的新颖程度——渐进性还是突破性
2. 创新的基础产品和产品家族
3. 创新的层面——在组件层面还是架构层面
4. 时机——创新生命周期

（四）建立创新型组织的组织要素（7 种）——教材课后题

1. 关键个体
2. 共同使命、领导力和创新的意愿
3. 跨越边界
4. 全员参与创新
5. 合适的组织结构

6. 有效的团队合作

7. 创造性的氛围

★ 老杨小口诀

个体意愿跨越边界，全员组织团队氛围。

（五）企业利益与社会效益中的公众期望——2021

1. 保证企业利益相关者的基本利益要求

2. 保护自然环境

3. 赞助和支持社会公益事业

（六）创新管理流程模型（24 年新增）

阶段—门模型、3M 创新漏斗模型、集成产品开发（IPD）流程。

第二章　战略分析

第一节　企业外部环境分析

（一）PEST 模型——2016，2017，2021

1.P：政治和法律环境因素

2.E：经济环境因素

3.S：社会和文化环境因素

4.T：技术环境因素

（二）波特五力模型——2016，2020

1. 潜在进入者的威胁

（1）结构性障碍

①规模经济

②现有企业对关键资源的控制

③现有企业的市场优势（品牌优势 + 政府政策）

（2）行为性障碍（或战略性障碍）——2016

①限制进入定价

②进入对方领域

2. 替代品的威胁

3. 供应者讨价还价的能力

4. 购买者讨价还价的能力

5. 产业内现有企业的竞争

（三）产品生命周期模型——2016，2022，2023

项目	导入期	成长期	成熟期	衰退期
产品	独特但质量有待提高	质量及价格差异大	产品标准化，更新慢	差异小，质量出现问题
市场	用户很少（高收入）	销量节节攀升	市场基本饱和	关注性价比
竞争状况	竞争对手很少	竞争者涌入出现兼并	出现挑衅性价格	有竞争者退出市场

项目	导入期	成长期	成熟期	衰退期
价格利润	高价格、低净利	价格及净利最高	价格下降	价格及利润很低（后期价格上扬）
经营风险	递减			
战略目标	扩大市场份额	争取最大市场份额	巩固市场份额提高投资回报率	防御，获取最后现金流
实施路径	投资研发 提高质量	市场营销	提高效率，降低成本	控制成本或退出

（四）成功关键因素分析——2022,2023

部门 与阶段	投入期 （导入期）	成长期	成熟期	衰退期
市场	广告宣传，了解需求，开辟销售渠道	建立商标信誉，开拓新销售渠道	保护自己的现有市场，渗入别人市场	选择市场区域，改善企业形象
生产经营	提高生产效率，开发产品标准	改进产品质量，增加花色品种	加强和客户的关系，降低成本	缩减生产能力，保持价格优势
财力	利用金融杠杆	聚集资源以支持生产	控制成本	提高财务管理和管理控制系统的效率
人力资源	使员工适应新的生产和市场	提升生产和技术能力	提高生产效率	面向新的增长领域
研究开发	掌握技术秘诀	提高产品的质量和功能	降低成本，开发新品种	面向新的增长领域

（五）竞争对手的能力——2021

1. 快速反应能力
2. 适应变化的能力
3. 核心能力
4. 成长能力
5. 持久力

★ 老杨小口诀

快吃合成屎。

快：快速反应能力；吃：持久力；合：核心能力；

成：成长能力；屎：适应变化的能力。

（六）战略群组

1. 战略群组划分——2016，2020
2. 战略群组分析的意义——2016

（1）有助于了解战略群组之间竞争状况

（2）有助于很好地了解战略群组之间移动障碍

（3）有助于了解战略群组内企业竞争主要着眼点

（4）利用战略群组还可以预测市场变化、发现战略机会

★ 老杨提示

《勇气》歌词第一段。

第二节　企业内部环境分析

（一）企业资源分析

1. 企业资源的主要类型（3 种）——2019，2020，2021

（1）有形资源

（2）无形资源

（3）人力资源

2. 决定企业竞争优势的企业资源判断标准（4 种）——2017，2019

（1）资源的稀缺性

（2）资源的不可模仿性

（3）资源的不可替代性

（4）资源的持久性

★ 老杨小口诀

持久稀缺的资源，是不可模仿，不可替代的。

——资源的不可模仿性

①物理上独特的资源

②具有因果含糊性的资源

③具有经济制约性的资源

④具有路径依赖性的资源

★ 老杨小口诀

物理（成绩差）没有因果，经济（找培训班）方是路径。

（二）企业能力分析（5 种）——2018，2019，2023

1. 研发能力

2. 生产管理能力

3. 财务能力

4. 组织管理能力

5. 营销能力（3 种）＝市场决策能力＋产品竞争能力＋销售活动能力。

★ 老杨小口诀

情景想象：假设我们有一家公司，我们公司产品有无形资产和库存商品两种。同时，无论任何公司都会存在会计上的三项期间费用：管理费用、销售费用、财务费用。我们的两种产品无形资产和库存商品都很好，但是营销部门却卖不掉。老板去营销部门吼道：都是废物！销售去铲屎！

（三）企业的核心能力

1. 核心能力的特征——2023

（1）价值性

（2）独特性

（3）可延展性

（4）不可替代性

（5）动态性

（6）整合性

★ 老杨小口诀

动态整合可延展，独特价值不可替代。

2. 基准性分析的类型（5 种）——2018，2021

（1）内部基准

（2）竞争性基准

（3）过程或活动基准

（4）一般基准

（5）顾客基准

★ 老杨小口诀

过儿与姑姑争内衣。

（四）国家竞争优势（钻石模型）——2017，2020，2021

1. 生产要素

2. 相关与支持产业

3. 需求条件

4. 企业战略、企业结构和同业竞争

★ 老杨小口诀

钻石模型四要素：国家生产钻石用什么最吃香？需求战争狗。

（五）价值链分析

1. 价值链的两类活动——2019

（1）基本活动

①内部后勤（进货物流）

②生产经营

③市场销售

④外部后勤（出货物流）

⑤服务

（2）支持活动

①企业基础设施（高管）

②人力资源管理

③采购管理

④技术开发

★ 老杨小口诀——勇气

价值链内销生外服，去支持踩人技术基础设施。

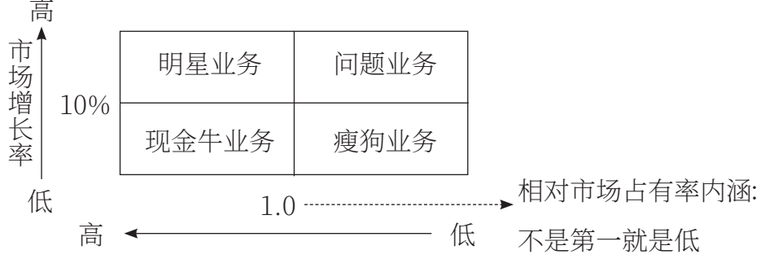
2. 企业资源能力的价值链分析——2016，2017，2018，2019，2021

（1）确认那些支持企业竞争优势的关键性活动

（2）明确价值链内各种活动之间的联系

（3）明确价值系统内各项价值活动之间的联系

（六）波士顿矩阵——2018



1.“明星”业务

（1）指标：相对市场占有率高，市场增长率高

（2）现金流量：是企业资源的主要消费者，需要大量的投资

（3）对策：在短期内优先供给它们所需的资源，支持它们继续发展

（4）组织要求：管理组织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

（1）指标：相对市场占有率低，市场增长率高

（2）现金流量：通常处于最差的现金流量状态

（3）对策：采取选择性投资战略。即首先确定对该象限中那些经过改进可能会成为

“明星”的业务进行重点投资，提高市场占有率，使之转变为“明星”业务；对其他将来有希望成为“明星”的业务则在一段时间内采取扶持的对策

（4）组织要求：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

（1）指标：相对市场占有率高，市场增长率低

（2）现金流量：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

（3）对策：采用收割战略

①把设备投资和其他投资尽量压缩

②采用榨油式方法，

对于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，维持现存市场增长率或延缓其下降速度

（4）组织要求：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

（1）指标：相对市场占有率低，市场增长率低

（2）现金流量：可获利润很低，不能成为企业资金的来源

（3）对策：采取收割或放弃战略，首先对那些还能自我维持的业务，应逐渐减少批量，缩小经营范围，加强内部管理；对那些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。其次，将剩余资源向其他业务转移。最后，整顿产品系列，最好将“瘦狗”产品并入其他事业部，统一管理。

（4）组织要求：最好将“瘦狗”产品与其他事业部合并，统一管理

★ 老杨小口诀——勇气

波士顿矩阵像一只狗，生产明星去销售，问题选择智囊团，最差现金流量敢冒险，现金牛收保营销，瘦狗放弃。

“波士顿矩阵像一只狗”＝提示您波士顿矩阵里有瘦狗，这样我们就能把波士顿矩阵是什么图形对得上号；

“生产明星去销售”＝“明星业务”需要“生产技术和销售两方面都很内行的经营者负责”；

“问题选择智囊团”＝问题业务采用智囊团或项目组织等形式，采取选择性投资战略；

“最差现金流量敢冒险”＝问题业务通常处于最差的现金流量状态，选拔有规划能力、敢于冒风险的人负责；

“现金牛收保营销”＝现金牛业务采用收割或保持战略，其经营者最好是市场营销型人才；

“瘦狗放弃”＝瘦狗（收割）业务采用收割或放弃战略。

老杨提示

上述口诀还有 2 点未涉及到：

（1）明星业务书上未提及采用何种战略，自行记忆对策。

（2）除问题业务的组织要求比较特殊，即智囊团或项目组织；明星和现金牛采用事业部组织结构；瘦狗是将自己产品与其他事业部合并，统一管理。

第三章 战略选择

第一节 总体战略

一、发展战略类型＝一体化战略（横向一体化＋纵向一体化）＋密集型战略（安索夫“产品——市场战略组合”矩阵）＋多元化战略

（一）一体化战略（4，6，5，2，1＝前条，后条，横条，纵风，纵缺 / 优）

1. 纵向一体化战略的类型：包括前向一体化和后向一体化。——2018-2020

2. 纵向一体化缺点：会增加企业的内部管理成本。

3. 主要风险——纵向一体化通用（2 点）

（1）不熟悉新业务领域所带来的风险

（2）纵向一体化，尤其是后向一体化，一般涉及的投资数额较大且资产专用性较强，增加了企业在该产业的退出成本

4. 前向一体化战略

（1）前向一体化战略优点——2019

有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。

（2）前向一体化适用条件（4 条）——2020

①具备前向一体化所需资金、人力资源等

②所在产业增长潜力大

③销售环节利润率较高

④现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要

5. 后向一体化战略

（1）后向一体化战略优点——2019

有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。

（2）后向一体化战略适用条件（6 条）——2018，2020

①企业具备后向一体化所需资金、人力资源

②所在产业增长潜力大

③供应环节的利润较高

④现有的供应商成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求

⑤供应商数量较少而需求方竞争者众多

⑥产品价格的稳定对企业十分关键

6. 横向一体化战略

（1）优点：主要目的是实现规模经济以获取竞争优势。

（2）横向一体化的适用条件（5 条）——2020

①企业具备横向一体化所需资金、人力资源

②企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够在局部地区获得一定的垄断地位

③所在产业增长潜力大

④企业所在产业竞争较为激烈

⑤企业所在产业的规模经济较为显著

（二）密集型战略：安索夫“产品——市场战略组合”矩阵（5，6，5 =渗透条，产品条，市场条）——2019，2021

1. 密集型战略类型

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

2. 市场渗透战略适用条件（现有产品和现有市场）（5 点）

（1）企业决定将利益局限在现有产品或市场领域

（2）企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势

（3）整个市场正在增长

（4）其他企业由于各种原因离开市场

（5）当市场渗透战略对应的风险较低、高级管理者参与度较高，且在需要的投资较少的时候，市场渗透战略也会比较适用

老杨提示

市场渗透战略适用条件（5 点）

（1）决定做：企业决定将利益局限在现有产品或市场领域

（2）有地位：企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势

（3）为什么决定做？因为市场在增长：整个市场正在增长

（4）为什么有地位？因为对手都跑了：其他企业由于各种原因离开市场

（5）决定做——高管参与度高，有地位——风险小、投资少

3. 市场开发战略适用条件（现有产品和新市场）（6 点）

（1）企业在现有经营领域十分成功

（2）企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源

（3）企业存在过剩的生产能力

（4）存在未开发或未饱和的市场

（5）可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道

（6）企业的主业属于正在迅速全球化的产业

★ 老杨小口诀

市场开发战略适用条件（6 条）

市场开发顾名思义，想去找新市场。想象一个资本家赚得盆满钵满去找新市场继续赚钱。

故事联想：这么多新渠道来的钱和资源，你已经营养过剩，吃成个球了都吃不饱，真是个成功的资本家。

（1）新渠道——新的销售渠道；（2）钱和资源：资金和人力资源；

（3）过剩：过剩的生产力；（4）球：全球化；

（5）吃不饱：未饱和市场；（6）成功：现有经营领域十分成功。

4. 产品开发适用条件（新产品和现有市场）（5 点）

（1）企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度——有信誉

（2）企业具有较强的研究和开发能力——有能力

（3）企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业——产业给机会

（4）企业所在产业正处于高速增长阶段——产业有机会

（5）主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品——自己产品不行

（三）多元化战略（3，7，5 ＝原因，动因，风险）——2016-2018，2021，2022

1. 多元化的类型（2 种）＝相关多元化（同心多元化）＋非相关多元化（离心多元化）。

2. 多元化战略的原因（3 种）

（1）在现有产品或市场中持续经营不能达到目标。（达不到）

（2）企业由于以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金。（钱太多）

（3）与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润。（有利可图）

3. 多元化战略的优点 / 动因（7 条，从零到整）

（1）原业务

①利用未被充分利用的资源；

②运用盈余资金；

③运用企业在某个产业或市场中的形象和声誉进入另一个市场；

（2）新业务

④在企业无法增长的情况下找到新的增长点；

⑤更容易从资本市场获得融资；

（3）原业务 + 新业务

⑥分散风险；

⑦获得资金或者其他财务利益。

4. 多元化战略的风险（5 条，从零到整）

（1）来自原有经营产业的风险；（原业务）

（2）产业进入风险；（新业务）

（3）产业退出风险；（新业务）

（4）内部经营整合风险（原业务 + 新业务）

（5）市场整体风险（整体）

二、收缩战略

（一）实施收缩战略的原因——2020

1. 主动原因：满足企业战略重组的需要

2. 被动原因

（1）外部环境原因

（2）内部环境原因

（二）收缩战略的方式（3 点）——2018，2020，2023

1. 紧缩与集中战略

2. 转向战略

3. 放弃战略

★ 老杨小口诀

放弃金砖。

放弃：放弃战略；金：紧缩与集中战略；砖：转向战略。

1. 紧缩与集中战略（3 点）

（1）机制变革

（2）财政和财务战略

（3）消减成本战略

老杨提示

紧缩与集中（3 点）

“紧缩”——消减成本；“集”——机制变革；

紧缩与集中为了啥？为了省“钱”——财政和财务战略。

2. 转向战略（2 点）

（1）重新定位或调整现有的产品和服务（商品）

（2）调整营销策略（营销）

三、发展战略实施途径

发展战略三种途径：即外部发展 / 并购、内部发展 / 新建和战略联盟——2016-2022

（一）外部发展 / 并购（4，3，4 ＝类型，动机，风险）

1. 并购类型（4 种分类）——2016

（1）按并购双方所处的产业分类

①横向并购

②纵向并购；包括前向并购与后向并购

③多元化并购

（2）按并购被并购方态度分类

①友善并购

②敌意并购：又叫恶意并购

（3）按收购资金来源分类

①杠杆收购

②非杠杆收购

（4）按并购方的身份分类

①产业资本并购

②金融资本并购

2. 并购的动机（3 点）——2016，2019，2020，2022

（1）避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会

（2）获得协同效应

（3）克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力

3. 并购失败的原因（4 点）——2016，2018，2019

（1）决策不当——事前

（2）支付过高的并购费用——事中

（3）并购后不能很好地进行企业整合——事后

（4）跨国并购的政治风险——贯穿始终

（二）内部发展 / 新建：会判断公司发展战略实施途径是否为新建即可。

（三）战略联盟——2017-2019，2021-2023

1. 战略联盟形成的动因（6 点）

（1）避免或减少竞争

（2）促进技术创新

（3）开拓新的市场

（4）降低协调成本

（5）避免经营风险

（6）实现资源互补

★ 老杨小口诀

竞技场成疯（风）子（资）。

2. 战略联盟的类型（3 种）

（1）合资企业——股权式联盟

（2）相互持股投资——股权式联盟

（3）功能性协议——契约式联盟

3. 网络合作联盟的类型（2 种）

（1）稳定网络合作联盟（成熟行业，创新不频繁）

（2）动态网络合作联盟（生命周期短，创新频繁）

第二节　业务单位战略

一、波特三种基本竞争战略＝成本领先战略＋差异化战略＋集中化战略

（一）成本领先战略

1. 成本领先战略的优势（4 点）（五力模型）

（1）形成进入障碍——潜在进入者

（2）增强讨价还价能力——买卖双方讨价还价能力

（3）降低替代品的威胁——替代品

（4）保持领先的竞争地位——竞争

2. 成本领先战略实施条件（4 ＋ 7 ＝ 11 条）——2016，2017，2019，2022

（1）市场情况（外部条件 5 条）

生产者（竞争）——产品 / 价格——消费者

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

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

③购买者不太关注品牌；

④价格竞争是市场竞争的主要手段；

⑤消费者的转换成本较低；

（2）资源和能力（内部条件 7 条）

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——企业自己的条件满足，可以做

②降低各种要素成本——生产的原材料

③选择适宜的交易组织形式——生产的原材料

④改进产品工艺设计——生产的效率

⑤提高生产率——生产的效率

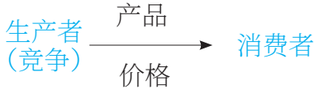
⑥提高生产能力利用程度——销售方面

⑦资源集中配置——管理方面

老杨提示

成本领先战略，说白了就是降低成本，如何降低成本？无非是降低生产成本、销售费用、管理费用。

3. 成本领先战略的风险（3 点）——2016，2017



（1）技术的变化可能使过去用于降低成本的投资（如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销——生产者

（2）产业的新进入者或追随者通过模仿或者以更高技术水平设施的投资能力，达到同样的甚至更低的产品成本——竞争

（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——消费者

（二）差异化战略

1. 差异化战略优势（4 点）（五力模型）——2016

（1）形成进入障碍——进入障碍

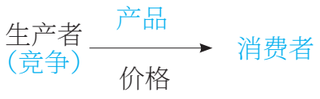
（2）降低顾客敏感程度——竞争中的优势

（3）增强讨价还价能力——买卖双方讨价还价能力

（4）抵御替代品威胁——替代品威胁

2. 差异化战略的实施条件（3 ＋ 4 ＝ 7 条）——2016，2017，2019-2021，2023

（1）市场情况（外部条件 3 条）



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

（2）资源和能力（内部条件 4 条）

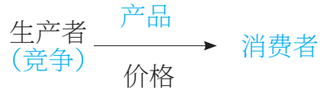
①具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力——企业自己的条件满足，可以做

②具有强大的研发能力和产品设计能力——研发方面

③具有很强的市场营销能力——销售方面

④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——管理方面

3. 差异化战略的风险（3 条）——2016



（1）企业形成产品差别化的成本过高——产品

（2）市场需求发生变化——消费者

（3）竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向——竞争

（三）集中化战略

1. 集中化战略优势（3 点）

（1）抵御产业五种竞争力——老生常谈

（2）对于中小企业集中化战略的实施可以增强它们相对的竞争优势——中小企业

（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——大企业

2. 集中化战略实施条件（3 点外部＋ 1 点内部＝ 4 点）——2023

（1）购买者群体之间在需求上存在差异（市场满足条件可以做）

（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（实施一定能成功？未必）

（3）在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略（没对手则一定成功）

（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——内部资源和能力

3. 集中化战略的风险（3 点）——2020

（1）购买者群体之间需求差异变小——市场不满足条件了

（2）狭小的目标市场导致的风险——目标市场无吸引能力更难成功

（3）竞争对手的进入与竞争——有对手不一定能成功

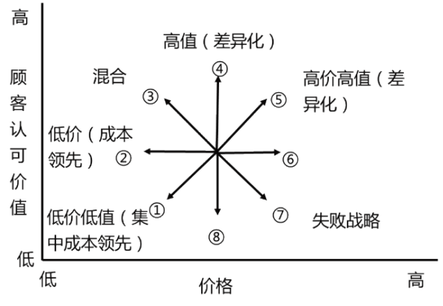
【三种基本竞争战略总结】

	优势	实施条件	风险
成本领先战略	4	外部 5 点＋内部 7 点＝11 点	3
差异化战略	4	外部 3 点＋内部 4 点＝7 点	对应外部条件 3 点
集中化战略	3	外部 3 点＋内部 1 点＝4 点	对应外部条件 3 点

实施条件——资源和能力	自己满足条件可以做	生产原料	生产效率	销售	管理	研发
成本领先（7 点）	√	√ ×2	√ ×2	√	√	
差异化（4 点）	√			√	√	√

实施条件——市场情况	生产者	竞争	产品	价格	消费者
成本领先战略（5 条）		√	√	√	√ ×2
差异化战略（3 条）		√	√		√
风险	————	——	————	————	————
差异化（3 条）		√	√		√
成本领先（3 条）	√	√			√

二、战略钟——2018



（一）成本领先战略

1. 途径 1——低价低值战略（集中成本领先），关注的是对价格非常敏感的细分市场，

是一种很有生命力的战略

2. 途径 2——低价战略（成本领先战略），即在降低价格的同时，努力保持产品或服务的质量不变

（二）混合战略

3. 途径 3——混合战略，企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势

（三）差异化战略

1. 途径 4——高值战略（差异化战略），以相同或略高于竞争者的价格向顾客提供高于竞争对手的顾客认可价值

2. 途径 5——高值高价战略（集中差异化战略），以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值

（四）失败战略

1. 途径 6：提高价格，但不为顾客提供更高的认可价值

2. 途径 7：是比途径 6 更危险的延伸，降低产品或服务的顾客认可价值，同时却在提高相应的价格

3. 途径 8：在保持价格不变的同时降低顾客认可的价值。具有一定的隐蔽性，但因有优质产品作为参照而不能持久

三、中小企业竞争战略＝零散产业中的竞争战略＋新兴产业中的竞争战略

（一）零散产业的竞争战略（3,3,5= 原因，战略选择，战略陷阱）

1. 造成产业零散的原因（3 点）

（1）进入障碍低或存在退出障碍

（2）市场需求多样导致高度产品差异化（包括对产品本身需求的多样，也包括消费地点的零散）

（3）不存在规模经济或难以达到经济规模

★ 老杨小口诀

障碍差异化，难以达到规模经济。

2. 零散产业的战略选择（3 点）——2018，2020，2023

（1）克服零散——获得成本优势（成本领先）

（2）增加附加价值——提高产品差异化程度（差异化）

（3）专门化——目标集聚（集中化）

3. 谨防潜在的战略陷阱（5 点）

（1）避免寻求支配地位

（2）保持严格的战略约束力

（3）避免过分集权化

（4）了解竞争者的战略目标与管理费用

（5）避免对新产品作出过度反应

★ 老杨小口诀

约束集权的支配，需要靠竞争者的新产品。

（二）新兴产业中的竞争战略

1. 新兴产业内部结构的共同特征（5 点）——2019，2020

（1）技术的不确定性

（2）战略的不确定性

（3）首次购买者

（4）成本的迅速变化

（5）萌芽企业和另立门户

★ 老杨小口诀

鸡战狗笨呀！

“鸡”技术；“战”战略；“狗”首次购买者；

“笨”成本；“呀”萌芽。

2. 新兴产业发展障碍（5 点）——2019，2020

（1）缺少承担风险的胆略与能力——没胆

（2）原材料、零部件、资金与其他供给的不足——没钱

（3）专有技术选择、获取与应用的困难——没技术

（4）被替代产品的反应——没产品

（5）顾客的困惑与等待观望

老杨提示

一个新产业，没胆没钱没技术——肯定没产品——那顾客肯定只有观望了。

3. 新兴产业发展机遇（2 点）

（1）进入障碍低

（2）竞争结构未建立

★ 老杨小口诀

共同特征：鸡战狗笨呀！“鸡”技术；“战”战略；“狗”首次购买者；“笨”成本；“呀”萌芽。

发展机遇：鸡爱狗。

鸡：发展机遇；　爱：进入障碍低；　狗：竞争结构未建立。

4. 新兴产业的战略选择——2020

（1）塑造产业结构

（2）正确对待产业发展的外在性

（3）注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位

（4）选择适当的进入时机与领域

★ 老杨小口诀

鸡爱狗，要主动，外面的鸡进入狗窝里。

“鸡爱”＝机会与障碍；“狗”＝塑造产业结构；

“要主动”＝占据主动地位；“外面”＝外在性；

“进入”＝选择适当进入时机与领域。

5. 新兴产业不宜早进入的情形（早期进入风险）——2021

（1）早期进入的企业建立了竞争基础后，面临过高的转换成本——产业不稳定

（2）为了塑造产业结构，需付出开辟市场的高昂代价——为他人做嫁衣

（3）技术变化使早期投资过时，并使晚期进入的企业因拥有最新产品和工艺而获益——后来者居上

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：https://d.book118.com/327031053131006145