

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

考点 2：发展战略★★★

密集型战略		
市场 开发 战略	含义	将 现有产品或服务 打入 新市场 的战略，即在 原有市场 的基础上不断 开拓新市场 ，扩大现有产品的销路。
	适用情形	1. 存在 未开发或未饱和 的市场； 2. 可得到 新的、可靠的、经济的和高质量的 销售渠道； 3. 企业在 现有经营领域十分成功 ； 4. 企业 拥有扩大经营所需的资金和人力资源 ； 5. 企业 存在过剩 的生产能力； 6. 企业的 主业属于正在迅速全球化 的产业。
	实施途径	通过 在新地区增设新商业网点 或利用 新分销渠道 等措施，将现有产品推广到新市场

密集型战略		
产品 开发 战略	含义	在现有市场上通过 改良现有产品 或 开发全新产品 来扩大销售量的战略；即通过 不断改进老产品，开发新产品 ，以扩大产品在 现有市场 上的销量。
	适用情形	1. 企业产品 具有较高的市场信誉度和顾客满意度 ； 2. 企业所在产业属于 适宜创新的高速发展的高新技术产业 ； 3. 企业所在产业正处于 高速增长阶段 ； 4. 企业具有 较强的研究与开发能力 ； 5. 主要竞争对手以近似价格提供更高质量 的产品。
	实施途径	通过增加花色、品种、规格、型号等，向现有市场 提供新产品或改进现有产品 。

【注意】

1. 多元化战略——**新产品**和**新市场**组合的发展战略；
2. 这一战略应当从“产品—市场战略组合”矩阵中**分离**出来，归为发展战略的**另一种**基本类型。

【2019·多选题】京川餐饮公司近期实行了新的经营方式，顾客既可以按照公司提供的菜谱点餐，也可以自带菜谱和食材请公司的厨师加工烹饪，还可以在支付一定学习费用后在厨师指导下自己操作，从而在享受美食的同时提高厨艺。这些新的经营方式使该公司的顾客数量和营业收入均增长 20%以上。从密集型战略角度看，京川餐饮公司的上述做法属于（ ）。

- A. 产品开发战略
- B. 市场开发战略

- C. 一体化战略
D. 市场渗透战略

【答案】ABD

【例题·单选题】D公司是一家以科研为基础的全球性企业。该公司生产销售的凯夫拉尔（又称芳纶，一种质地坚硬、质量轻的合成纤维）是用于警察、保安和军人防弹衣制作的一种有机物。当D公司发现了凯夫拉尔的新用途时，立即将其用来改装和维修木体船。D公司采取的发展战略类型是（ ）。

- A. 市场开发战略 B. 相关多元化战略
C. 市场渗透战略 D. 产品开发战略

【答案】A

【例题·单选题】下列企业采取的战略中，属于市场开发战略的是（ ）。

- A. 甲银行与航空公司发行联名卡，刷该银行信用卡的客户可累积航空里程
B. 乙IT企业开发最新一代平板电脑
C. 丙箱包企业将现有箱包产品出口至美国市场
D. 丁食品企业进军房地产行业

【答案】C

【例题·多选题】甲公司主营定向爆破业务，在大型设施设备定向爆破拆除领域具有明显优势。甲公司确定的发展战略：一是向爆破拆除与拆除现场清理的一揽子承包工程拓展；二是向承揽矿山采掘爆破、筑路土方爆破业务拓展。甲公司的业务开拓方向是密集型战略中的（ ）。

- A. 市场渗透战略
B. 市场开发战略
C. 产品开发战略
D. 多元化战略

【答案】BC

多元化战略		
相关多元化战略	含义	也称同心多元化，是以现有业务、现有市场为基础进入相关产业、相关市场的战略。即企业利用现有的技术、特长、经验等发展新产品或新服务，增加产品或服务种类，开辟新市场，从同一圆心向外扩大经营业务范围的战略。
	目标	有利于企业利用原有产业的产品知识、制造能力、营销渠道、营销技能等优势来获取协同效应，即 $1+1>2$ 。
	适用情形	当企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或市场的成长性或者吸引力逐渐下降时，比较适宜采取同心多元化战略。

多元化战略		
非相关多元化战略	含义	也称离心多元化，是指企业进入与当前产业和市场均不相关的领域的战略。即增加与企业目前的产品或服务显著不同的新产品。如企业通过收购、兼并其他行业的业务，或者在其他行业投资，把业务领域拓展到其他行业中去。

略		新产品、新业务与企业的 现有业务 、 技术 、 市场毫无关系 。
	目标	从财务上考虑平衡现金流或者获取新的利润增长点，规避产业或市场的发展风险。
	适用情形	如果企业 当前 的产业或市场 缺乏吸引力 ，而企业也 不具备 较强的能力和技能 转向相关 产品或市场，较为现实的选择就是采用非相关多元化战略。

(1) 多元化战略的原因：

在现有产品或市场中持续经营**不能达到企业目标**；
 在财务上**平衡现金流**；
 获取**新的利润增长点**。

(2) 多元化战略的优点

1. **分散风险**；
2. 能**更容易**地从资本市场中**获得融资**；
3. 当企业在**原产业无法增长**时，**找到新的**增长点；
4. 利用**未被充分利用**的资源；
5. 运用**盈余资金**；
6. 获得**资金**或**其他财务**利益运用企业在**某个产业**或**某个市场**中的**形象和声誉**来**进入另一个**产业或市场，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业的形象和声誉是至关重要的。

(3) 多元化战略的风险

1. 来自**原有经营产业**的风险；
2. **市场整体**风险；
3. **产业进入**风险；
4. **产业退出**风险；
5. **内部经营整合**风险。