

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

第三章 战略选择

第二节 业务单位战略

考点 1: 基本竞争战略★★★★

三种基本竞争战略的选择

成本领先战略	含义	是指企业通过在 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. 形成进入障碍； 2. 增强对购买商、供应商讨价还价的能力； 3. 树立与替代品相比的竞争优势； 4. 可以抵御竞争对手的进攻。 <p>【注意】企业采用成本领先战略可以使企业有效地应对产业中的五种竞争力量，以其低成本优势，获得高于行业平均水平的利润。</p>

三种基本竞争战略的选择

成本领先战略	市场情况	<ol style="list-style-type: none"> 1. 产品具有较大的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户； 2. 企业所处产业的产品基本上是标准化或者同质化的，实现产品差异化的途径很少； 3. 购买者不太关注品牌，多数顾客使用产品的方式相同，转换成本很低，因而倾向于购买价格最优惠的产品； 4. 价格因素决定了企业的市场地位，价格竞争是市场竞争的主要手段。
	所需资源和能力	<ol style="list-style-type: none"> 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； 4. 改进产品工艺设计； 5. 提高生产能力利用程度； 6. 选择适宜的交易组织形式； 7. 重点集聚。

三种基本竞争战略的选择

成本领先战略	风险	<ol style="list-style-type: none"> 1. 技术变化降低企业资源的利用或效用； 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，使其后来居上； 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。
--------	----	---

三种基本竞争战略的选择

三种基本竞争战略的选择		
-------------	--	--

差异化战略	含义	是指企业借助自身产品 与众不同 ，为客户提供某种 有独特性价值的产品或服务 ，如产品差异化、服务差异化、形象差异化等，与竞争对手 有明显的区别 ，从而获得竞争优势的战略。
	优势	1. 形成 强有力的产业进入障碍 ； 2. 削弱购买商讨价还价的能力 ： ①使得购买商 缺乏 与之可比较的产品选择， 降低了 购买商 对价格的敏感度 ； ②通过产品差异化使购买商 具有较高的转换成本 ，使其依赖于企业。 3. 增强企业对 供应商讨价还价的能力 ； 4. 由于差异化战略使企业建立起 顾客的忠诚 ，这使得替代品无法在性能上与之竞争； 5. 凭借差异化，形成 保持领先竞争对手的竞争地位 。

三种基本竞争战略的选择

差异化战略	市场情况	1. 可以有 很多途径 创造企业与竞争对手产品之间的差异，并且这种差异 被顾客认为是 有价值的； 2. 顾客对产品的需求和使用要求是多种多样的，即 顾客需求是有差异的 ； 3. 技术变革很快，市场上的 竞争主要集中在不断地推出新的产品特色上 。
-------	------	--

三种基本竞争战略的选择

差异化战略	所需资源和能力	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. 与竞争对手的成本 差距过大 ，购买者 不愿支付过高的价格 去购买差异化产品； 2. 市场需求发生变化 ，使原本产品和服务的差异对消费者来说失去了意义； 3. 竞争者可能模仿或进攻 ，使得差异消失。

三种基本竞争战略的选择

集中化战略	含义	是指 主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场 ，公司业务的专一化能够以较高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而 超过 在较广阔范围内竞争对手的战略。公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差异化，或者在为这一对象服务时实现了低成本。可分为两类： 集中成本领先战略和集中差异化战略 。
	优势	1. 能够 抵御产业五种竞争力的威胁 ； 2. 可以 避免与竞争对手正面冲突 ，增强相对的竞争优势。

三种基本竞争战略的选择

集中化战略	实施条件	1. 不同的细分市场具有 完全不同的用户群 ，这些用户或有不同的需求，或以不同的方式使用产品； 2. 产业中各细分市场在 规模、成长率、获利能力 等方面存在很大差异，致使某些细分市场比其他细
-------	------	--

略	分市场更有吸引力； 3. 目标市场的 竞争对手尚未采用类似战略 ； 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 。
---	---

三种基本竞争战略的选择

集中化战略	风险	1. 由于企业将 全部力量和资源 都投入到了一个 特定的市场 ，当 顾客偏好发生变化 ，技术出现创新或有新的替代品出现时，就会发现这部分市场对产品或服务的需求下降，企业就会 受到很大的冲击 ； 2. 由于 目标细分市场与其他细分市场的差异过小 ，企业原来赖以形成集中化战略的基础就消失了（集中化战略的基础就是市场能够细分，而且不同的细分市场是有差异的）； 3. 竞争者可能 模仿或新进入者 重新细分市场，从而使原来实施集中化战略的企业 失去了优势 。
-------	----	--

【2018·单选题】尚佳公司是一家办公用品生产和维修企业。该公司运用大数据技术，对某市客户使用办公用品的情况进行了调查分析，并根据分析结果，针对这些客户制定并实施了一套促销策略，取得了显著效果。

根据以上描述，尚佳公司实施的竞争战略是（ ）。

- A. 市场开发战略
- B. 集中化战略
- C. 差异化战略
- D. 成本领先战略

【答案】B

【例题·单选题】乙公司是一家餐饮企业，主打菜品为北京传统风味。该公司在店面设计上采用老北京传统民宅的风格，服务人员全部招聘地道的北京人，口音纯正，配以老北京酒馆店小二服饰，营造出一种浓郁的老北京氛围。根据以上信息可以判断，乙公司采用的战略是（ ）。

- A. 集中成本领先战略
- B. 集中差异化战略
- C. 目标集中战略
- D. 多元化战略

【答案】B

【例题·单选题】甲海鲜大卖场是一家位于某商厦地下一层的大卖场。一边是海鲜摊位，一边是加工摊位，顾客可以先去选择海鲜，之后再过来加工，提供的都是新鲜的海鲜，味道不错，海鲜价格也便宜。甲海鲜大卖场定位于朋友聚会和家庭聚餐。根据以上信息可以判断出甲海鲜大卖场实施的战略属于（ ）。

- A. 差异化战略
- B. 成本领先战略
- C. 集中化战略
- D. 多元化战略

【答案】C

【例题·多选题】M公司是一家专为石油开采油井提供钢棒扳手的采油设备配件供应商。该公司通过钢棒的充足库存、广泛的分布服务网点，甚至提供直升机送货服务，在其所在领域独占鳌头。下列各项中，属于M公司采取的竞争战略实施条件的有（ ）。

- A. 购买者群体之间在需求上存在差异
- B. 目标市场上在市场容量、成长速度等方面具有相对的吸引力
- C. 产业规模经济显著
- D. 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

【答案】 AB