

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

考点 1：基本竞争战略★★★

【例题·多选题】某玩具制造商拟实施包括实现规模经济、针对 3 岁以下的幼儿设计独有的“幼童速成学习法”玩具系列等在内的战略方案，以增加其业务的竞争优势。

该玩具制造商采取的上述业务层战略属于（ ）。

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

【答案】AC

基本战略的综合分析——“战略钟”

	低价低值战略 (集中成本领先战略)	低价战略 (成本领先战略)
成本领先战略	1. 企业关注的是对价格非常敏感的细分市场的情况； 2. 企业采用这种战略是在降低产品或服务的附加值的 同时降低 产品或服务的价格。	关注的是在降低产品或服务的价格的 同时 ， 保持产品或服务的质量。

基本战略的综合分析——“战略钟”

	高价高值战略 (集中差异化战略)	高值战略 (差异化战略)
差异化战略	可以采用 高品质高价格 策略在产业中竞争，即以 特别高的价格 为用户提供 更高的产品或服务 的附加值。	以 相同或略高于竞争对手的价格 向顾客提供可感知的高于竞争对手的 附加值 。
混合战略	同时追求低成本和差异化 ，在为顾客提供可感知的高附加值的 同时保持低价格 。	

【2019·单选题】从事苹果种植与销售的秋实公司于 2017 年率先采取一种新的经营方式，在种植区内增设了园林景观、运动场、游戏场等，到秋收季节，顾客可前来付费进行休闲娱乐等活动，同时能以市场最低的价格采摘和购买苹果。顾客采摘和购买的苹果达到一定数量，可免费参加休闲娱乐活动。这一经营方式受到市场的热捧。秋实公司采用的上述战略属于（ ）。

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

【答案】D

【2018·单选题】绿屋咖啡店率先采取了一项新的经营方式：顾客点单付费后，亲自操作咖啡机自取咖啡。此举节省了店员的操作和相关费用，相应地把咖啡价格降低到行业最低水平，同时使顾客产生宾至如归的亲切感，“回头客”明显增加。绿屋咖啡店采用的战略属于（ ）。

- A. 成本领先战略

- B. 混合战略
- C. 集中化战略
- D. 差异化战略

【答案】B

考点 2：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

考点 3：零散产业中的竞争战略★★

- (1) 零散产业由很多中、小企业构成，产业集中度很低；
- (2) 零散产业存在于经济活动的许多领域中，如一些传统服务业——快餐业、洗衣业、照相业等都属于这种产业。

造成产业零散的原因	
原因	
经济因素	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； 3. 不存在规模经济或难以达到经济规模。
非经济因素	1. 政府政策和地方法规对某些产业集中的限制； 2. 没有任何企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个产业的发展产生重大的影响。

零散产业的战略选择（三种基本竞争战略）	
战略选择类型	途径
克服零散——获得成本优势	连锁经营或特许经营
	技术创新以创造规模经济
	尽早发现产业趋势
增加附加价值——提高产品差异化程度	增强消费者对产品价值的认同感，降低价格上的议价能力，因此企业可能获得高利润
专门化——目标集聚	产品类型或产品细分的专门化
	顾客类型专门化
	地理区域专门化

谨防潜在的**战略陷阱**

避免寻求支配地位：

制定的战略过于激进、**过度扩张**，导致**经营失败**。

保持严格的**战略约束力**：

战略要严格执行，避免频繁变动，导致**资源的浪费**。

避免过分**集权化**：

对市场变化快速做出反应，不能过度集权，**适当分权**。

了解竞争者的**战略目标**与管理费用：**知己知彼**方能百战百胜。

避免对**新产品**做出**过度反应**：认真分析，**避免盲目跟风**。

【2018·单选题】经营中式快餐的力元公司于2015年宣布其战略目标是建成门店覆盖全国的“快餐帝国”。由于扩张过快、缺乏相关资源保障、各地流行菜系经营者的激烈竞争以及不同消费者口味难以调和的矛盾，该战略目标未能实现，公司经营也陷入危机。从零散产业角度看，下列各项中，属于力元公司进行战略选择未能避免的战略陷阱是（ ）。
 A. 不能保持严格的战略约束力
 B. 寻求支配地位
 C. 不了解竞争者的战略目标和管理费用
 D. 过分集权化

【答案】B

【例题·多选题】家政服务行业由很多中小企业组成，其中没有任何一个企业占有显著的市场份额或对整个产业的发展产生重大影响。造成家政服务行业上述状况的原因有（ ）。
 A. 家政服务行业的经营成本变化迅速
 B. 家政服务行业进入障碍低
 C. 家政服务市场需求多样导致高度产品差异化
 D. 家政服务行业难以达到规模经济

【答案】BCD

考点4：新兴产业中的竞争战略★★

(1) 含义：

是指随着新的科研成果和新兴技术的发明、应用而出现的**新的行业**。

(2) 如网约车、**共享单车**、网络**支付**、网络**借贷**等都属于新兴产业。

(3) 新兴产业内部结构的共同**特征**：

1. **技术**的不确定性；
2. **战略**的不确定性；
3. **萌芽企业**和**另立门户企业**较多；
4. 成本的迅速变化，初始高，经过一段时间降低；
5. 客户大多是**首次**购买者。

新兴产业发展障碍

1. **专有**技术选择、**获取**与**应用**的困难；
2. 原材料、零部件、资金与其他**供给**的**不足**；

3. 顾客的困惑与等待观望；
4. 被替代产品的反应；
5. 缺少承担风险的胆略与能力。

新兴产业发展机遇

更多地从五种竞争力中的两个方面：
进入障碍与产业内现有企业的竞争。

(6) 新兴产业的**战略**选择：

1. 塑造产业结构（做大做强）；
2. 正确对待产业发展的**外在性**：
 为了**整体利益及长远发展**，有时必须**暂时放弃**自身利益；
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**。

【例题·多选题】网约车、共享单车属于典型的新兴产业，下列属于新兴产业内部结构的共同特征的有（ ）。

- A. 成本的迅速变化
- B. 不存在规模经济或难以达到经济规模
- C. 客户大多是首次购买者
- D. 战略的不确定性

【答案】ACD

考点 5：蓝海战略★★★★

(1) 含义：就是企业**突破红海**的残酷竞争，**不把主要精力放在打败竞争对手上**，而是主要放在全力为**客户与企业自身创造价值的飞跃上**，并由此**开创新的“无人竞争”**的市场空间，彻底摆脱竞争，开创属于自己的一片蓝海。

(2) **供给一方移向需求一方**，从与对手的竞争转向**为客户提供价值的飞跃**。

(4) 通过**跨越现有竞争边界**看市场以及将不同市场的客户价值元素筛选与重新排序，企业就将**重建**市场和产业边界，开启巨大的潜在需求，从而摆脱“红海”的血腥竞争，开创“蓝海”，实现同时追求“**差异化**”和“**成本领先**”。

(5) **价值创新**是开创蓝海、突破竞争的战略思考和战略执行的新途径。

红海战略和蓝海战略的关键性差异

红海战略	蓝海战略
在 已经存在 的市场内竞争	拓展 非竞争性 市场空间
打败 竞争对手	规避 竞争
争夺 现有需求	创造和获取 新需求
在价值与成本之间 权衡取舍	打破 价值与成本之间的权衡取舍
根据 差异化 或 低成本 的战略选择，协调公司活动的全套系统	为了 同时追求差异化和低成本 ，协调公司活动的全套系统