

注册会计师

公司战略与风险管理

考点强化班

第三章 战略选择

考点 1: 发展战略★★★

纵向一体化战略		
前向 (找产品)	适用	1. 企业现有 销售商成本高昂 或 不可靠 导致不能满足企业的销售需要; 2. 企业所在产业的 增长潜力较大 ; 3. 企业 具备 实施前向一体化战略所需的 人力、物力和财力 ; 4. 经销商或零售商有 较高的利润 。

纵向一体化战略		
后向 (找源头)	适用	1. 企业现有的供应商 供货成本较高 或 不可靠 导致不能满足企业对零部件、组装件或原材料的需求; 2. 供应商数量较少而需求方竞争者数量多; 3. 企业所在产业的 增长潜力较大 ; 4. 企业具备实施后向一体化战略所需的 人力、物力和财力 ; 5. 供应商利润丰厚; 6. 价格的稳定对企业至关重要,通过后向一体化,企业可 稳定其原材料的成本 ,进而稳定其产品的价格。

横向(同行业)一体化战略	
目的	为了 追求规模经济 以获取竞争优势

适用	<ol style="list-style-type: none"> 1. 所在产业竞争较为激烈； 2. 所在产业的规模经济效应较为显著； 3. 横向一体化在符合反垄断法的前提下，能够在局部地区获得一定的垄断优势； 4. 所在产业的增长潜力较大； 5. 具备实施横向一体化战略所需的人力、物力和财力。
----	---

密集型战略		
市场渗透战略	适用情形	<ol style="list-style-type: none"> 1. 当整个市场正在增长或可能产生增长时； 2. 若一家企业决心将其利益局限在现有产品或市场领域，即使在市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业必须采取市场渗透战略； 3. 其他企业由于各种原因离开了市场； 4. 企业拥有强大的市场地位，并能利用经验和能力获得竞争优势； 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时，该战略也比较适用。
	实施途径	<p>通过广告宣传、降价促销、人员推销等措施，以及借助多渠道将同一产品送达至同一市场等措施，在现有市场上扩大现有产品的销售。</p>

密集型战略		
市场开发战略	适用情形	<ol style="list-style-type: none"> 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	<p>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</p>

密集型战略		
产品开发战略	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 。

多元化战略		
相关多元化战略	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	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。

(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**。

(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。