

注册会计师

公司战略与风险管理

考点强化班

考点 2: 收缩战略★★

收缩战略的方式及具体做法		
方式		
紧缩与集中战略	含义	1. 牺牲企业未来发展来 维持短期 利润; 2. 度过 暂时性 的难关, 不景气 时采用。
	具体做法	1. 机制变革 : 调整管理层、推行新的管理政策和制度等; 2. 调整财务战略 : 引进和建立有效的 财务控制 系统、 债务重组 、 优化资本 结构等; 3. 削减成本 战略: 削减 人工 成本、 材料 成本、 管理 费用、 缩小分部 和 职能部门 的规模等。

收缩战略的方式及具体做法		
方式		
转向战略 (调整型)	含义	1. 为谋求更好的发展机会, 使 有限 的资源得到 更有效 的配置; 2. 存在一个 回报更高 的资源配置点。
	具体做法	1. 重新定位 或调整现有的产品和服务; 2. 调整营销策略 , 即在 价格 、 促销 、 渠道 等环节推出新的举措。

收缩战略的方式及具体做法		
方式		
放弃战略 (失败型)	含义	1. 一个或几个主要部门 转让 、 出卖 或 停止 经营; 2. 彻底 的撤退方式。
	具体做法	1. 要把握时机: 过早 放弃, 可能要 蒙受损失 ; 过晚 放弃, 则可能 丧失谈判的优势 , 使企业处于不利地位; 2. 主要类型: 特许经营、 分包 、 卖断 、管理层或 杠杆收购 、拆产为股/

		分拆。
--	--	-----

(5) 退出障碍:

1. 固定资产的**专用性**程度;
2. **退出**成本;
3. **内部**战略联系;
4. 感情障碍;
5. **政府**与社会约束

考点 3: 发展战略的主要途径★★★



并购的类型			
分类标准	类别	具体内容	
所处的 产业	横向 并购	并购方与被并购方处于 同一 产业	
	纵向 并购	前 向并购	生产企业并购 销售 商
		后 向并购	加工企业并购原材料 供应 商
	多元化 并购	处于 不同 产业、在 经营 上也 无密切 联系的企业之间的并购	
被并购方 的态度	友善 并购	友好 协商、意见 基本一致	
	敌意 并购	强制 手段, 强行 收购	
并购方 的身份	产业 资本并购	并购方为 非 金融企业	
	金融 资本并购	并购方为 投资 银行或 非银行 金融机构	
收购 资金 来源	杠杆 收购	收购资金来源是 对外 负债	
	非杠杆 收购	收购资金来源是 自有 资金	

(3) 并购的**动机**

1. **避开进入壁垒**, 迅速进入, 争取市场机会, **规避各种风险**;
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**。

(4) 并购**失败**原因

1. **决策**不当;
2. 并购后 **不能很好**地进行企业**整合**;

- 3. 支付**过高**的**并购溢价**；
- 4. 跨国并购面临**政治**风险。

(5) **内部**发展战略的**动因**

- 1. 能更深刻地**了解市场**和**产品**；
- 2. **不存在合适**的**收购对象**；
- 3. **保持统一**的管理风格和企业文化；
- 4. **激励内部**管理人员；
- 5. 代价较低；
- 6. 可以**避免**并购陷阱；
- 7. **积累学习**能力；
- 8. 容易**获得内部资源**支持；
- 9. **风险**相对较小；
- 10. **成本**增速较慢。

01

促进**技术创新**

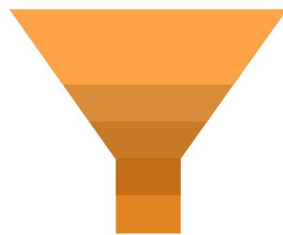
04

实现**资源互补**

02

避免经营风险

战略联盟形成的**动因**



05

开拓**新的市场**

03

避免或**减少**竞争

06

降低协调成本

战略联盟的主要类型

类型		内容
股权式	合资 方式	共同出资、共担风险、共享收益的形式。
	相互持股 投资	双方的人员、资产 无需合并 。
	优点	有利于 扩大 企业的 资金实力 ，并通过 部分“拥有” 对方的形式， 增强 双方的 信任感 和 责任感 ，因而 更利于 长久合作。
	缺点	灵活性差

战略联盟的主要类型

类型		内容
契约式	优点	1. 更强调相关企业的 协调 与 默契 ，从而 更具有 战略联盟的 本质 特征；

		2. 在 经营的灵活性、自主权和经济效益 等方面 比股权式战略联盟具有更大的优越性 。
	缺点	企业对联盟的 控制能力差 、松散的组织 缺乏稳定性和长远利益 、联盟内成员之间的沟通 不充分、组织效率低下 等。

考点 4：基本竞争战略 ★★★

三种基本竞争战略的选择		
成本领先战略	优势	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 。
	市场情况	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 。

三种基本竞争战略的选择		
成本领先战略	所需资源和能力	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 。
	风险	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

差异化战略	优势	<ol style="list-style-type: none"> 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； <ol style="list-style-type: none"> 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。
	市场情况	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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	优势	<ol style="list-style-type: none"> 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。
	实施条件	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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
-------	----	--

略	<p>服务的需求下降，企业就会受到很大的冲击；</p> <p>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）；</p> <p>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。</p>
---	---

基本战略的综合分析——“战略钟”	
成本领先战略	低价低值战略（集中成本领先战略）
	低价战略（成本领先战略）
差异化战略	高价高值战略（集中差异化战略）
	高值战略（差异化战略）
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 。