



第三节 企业战略类型

基本竞争战略

企业基本竞争战略有三种，即成本领先战略、差异化战略及集中战略

成本领先战略定义：又称低成本战略，即企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中的最低成本核心：加强内部成本控制，在研发、生产、销售各领域把成本降到最低，成为行业中的成本领先者，获得竞争优势。





第三节 企业战略类型

1. 适用范围

(1) 大批量生产的企业，产量要达到经济规模（生产量大）：

(2) 企业有较大的市场占有率

(3) 企业有能力使用先进生产设备

(4) 企业能够严格控制费用开支，全力以赴地降低成本



第三节 企业战略类型

2. 实施途径（熟悉）

(1) 规模效应：分摊固定成本。

(2) 技术优势：新技术提高生产效率，降低生产成本。

(3) 企业资源整合：增加活动或资源共享获得协同效应

(4) 经营地点选择优势，接近原料产地或是需求所在地，适宜的投资环境。

(5) 价值链的联系。

(6) 跨业务相关系：通过建立与不处于同一价值链上其他业务的合作关系来充分利用企业的资产



第三节 企业战略类型

【考点】差异化战略（掌握）

定义：通过提供与众不同的产品或服务，满足顾客的特殊需求，从而形成一种独特的优势核心：取得某种对顾客有价值的独特性。

1. 适用范围

(1) 企业要有很强的研究开发能力、一定数量的研发人员、强烈的市场意识和创新眼光，能够及时了解顾客需求，不断地在产品及服务中创造出独特性。



第三节 企业战略类型

(2) 企业在产品或服务上要具有领先的声望，具有很高的知名度和美誉度

(3) 企业要有很强的市场营销能力。

(4) 企业内部的研究开发、生产制造、市场营销等职能部门之间要有很好的协作性



第三节 企业战略类型

2. 实施途径

- (1) 产品质量的不同；
- (2) 提高产品的可靠性；
- (3) 产品创新；
- (4) 产品特性差别
- (5) 产品名称或品牌的不同；
- (6) 提供不同的服务。





第三节 企业战略类型

【考点】 集中战略（熟悉）

定义：又称专一化战略是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买群体、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。

特点：不是围绕整个行业，而是面向某一特定目标市场。



第三节 企业战略类型

1. 适用范围

(1) 在市场中有特殊需求的顾客存在，或在某一地区有特殊需求的顾客存在：

(2) 没有其他竞争对手试图在目标细分市场中采取集中战略：

(3) 企业经营实力较弱，不足以追求广泛的市场目标：

(4) 企业的目标市场在市场容量、成长度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。



第三节 企业战略类型

2. 实施途径

- (1) 选择产品系列
- (2) 通过细分市场选择重点顾客
- (3) 通过市场细分选择重点地区
- (4) 自发优势集中（适合中小企业）。



第三节 企业战略类型

总体

企业成长战略（掌握）

定义：也称扩张战略，是在现有战略基础上，向更高目标发展的总体战略。

包括：密集型成长战略、多元化战略、一体化战略、战略联盟和国际化经营战略

【考点】密集型成长战略（掌握）

定义：企业在原来的业务领域里，通过加强对原有产品与市场的开发渗透来寻求企业未来发展机会的一种发展战略。

（了解）

形式：市场渗透、市场开发、新产品开发



第三节 企业战略类型

1. 市场渗透战略

企业通过更大的市场营销力度，提高现有产品或服务在现有市场上的份额，扩大产销量及生产经营规模，从而提高销售收入和盈利水平。

2. 市场开发略

将现有产品或服务打入新市场的战略。

3. 新产品开发战略

企业在现有市场上通过改造现有产品或服务，或开发新产品、服务而增加销售量的战略





第三节 企业战略类型

【考点】多元化战略（掌握）

定义：又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略，是指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营。包括：相关多元化战略、非相关多元化战略

1. 相关多元化战略

(1) 定义：又称为关联多元化战略，是指企业进入与现有产品或服务有一定关联的经营领域，进而实现企业规模扩张的战略。



第三节 企业战略类型

(2) 类型：水平多元化、垂直多元化、同心型多元化

a. 水平多元化（同一专业范围）

在同一专业范围内进行多种经营，如汽车制造厂生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆

b. 垂直多元化（产业链上下游）

企业沿产业价值链或企业价值链延伸经营领域，如某钢铁企业向采矿业或轧钢装备业延伸

c. 同心型多元化（一市场技术）

以市场或技术为核心的多元化，如一家生产电视机的企业，以“家电市场”为核心生产电冰、洗衣机；造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、银结构加工等。



第三节 企业战略类型

2. 非相关多元化战略

又称无关联多元化战略，是指企业进入与现有产品或服务在技术、市场等方面没有任何关联的新行业或新领域的战略。

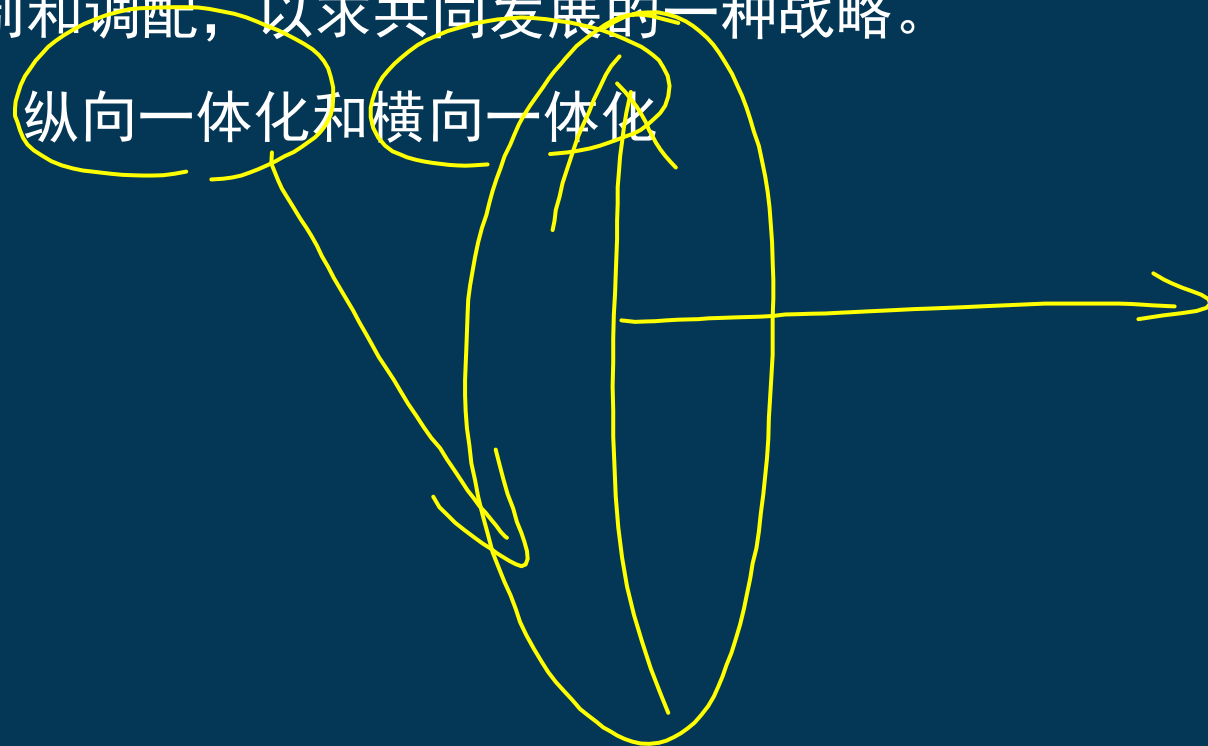


第三节 企业战略类型

【考点】一体化战略（掌握）

定义：又称企业整合战略，是指企业有目的地将相互联系密切的经营活动纳入企业体系中，组成一个统一的经济组织进行全盘控制和调配，以求共同发展的一种战略。

包括，纵向一体化和横向一体化





第三节 企业战略类型

1. 纵向一体化战略

定义：扩大单一业务的经营范围，向后延伸进入原材料供应经营范围，向前延伸可直接向最终使用者提供最终产品。

包括：后向一体化战略和前向一体化战略。



第三节 企业战略类型

(1) 后向一体化战略定义：企业与输入端企业联合形成一个统一的经济组织，达到降低交易费用及其成本、提高经济效益目的的战略。

适用情形：原材料或零配件供应不上，或成本过高

实施途径：扩大经营范围，由自己来生产原材料或零配住；也可以兼并原材料或零配件供应商，或与供应商合资办企业。

例如：家具厂收购木材加工厂。



第三节 企业战略类型

(2) 前向一体化略定义：企业与输出端企业联合形成一个统一的经济组织，达到降低交易费用及其成本、提高经济效益目的的战略。

适用情形：企业的原材料及半成品在市场上有优势。

实施途径：企业自己制造成品或与制造成品的企业联合。

例如：自行车配件厂收购自行车企业。



第三节 企业战略类型

2. 横向一体化战略

(1) 定义：为了扩大生产规模，降低成本，巩固企业的市场地位，提高企业竞争优势、增强企业实力而通过资产纽带或契约方式与同行业企业进行联合的一种战略。

(2) 方式：合并与收购



第三节 企业战略类型

【考点】战略联盟（掌握）

含义：两个或两个以上的企业为了实现资源共享、风险和成本共担、优势互补等特定战略目标，在保持自身独立性的同时，通过股权参与或契约联结的方式，建立较为稳固的合作伙伴关系，并在某些领域采用协作行动，从而取得双赢或多赢的目的。

类型：股权式战略联盟和契约式战略联盟。

注意：相较于股权式战略联盟，契约式战略联盟更强调各成员企业的协调和默契，更能体现战略联盟的本质特征



第三节 企业战略类型

1. 股权式战略联盟

(1) 合资企业：两家或两家以上企业共同出资、共担风险、共享收益而建立的企业。

(2) 相互持股：合作各方为加强相互联系而持有对方一定数量的股份

(3) 两者区别：与合企业形式的不同，相持股形式的各方资产、人员不必合并



第三节 企业战略类型

2. 契约式战略联盟

- (1) 技术开发与研究联盟
- (2) 产品联盟
- (3) 营销联盟
- (4) 产业协调联盟





第三节 企业战略类型

【考点】国际化经营战略

钻石模型（熟悉）

波特认为，决定一个国家某种产业竞争力的要素有四个：

生产要素、需求条件、相关支撑产业以及企业战略产业结构和同业竞争。

四个基本要素之外，在钻石模型中还有两个变量，机会和

政府

4+2

①

②

③

④

⑤

⑥



第三节 企业战略类型

2. 国际市场进入模式

贸易进入模式， 契约进入模式， 投资进入模式

①

②

③

丰田



第三节 企业战略类型



企业稳定战略

稳定战略是指受经营环境和内部资源条件的限制，企业基本保持目前的资源分配和经营业绩水平的战略。

包括：无变化战略：维持利润战略，暂停战略，谨慎实施战略。



第三节 企业战略类型

紧缩战略



紧缩战略是企业在目前的经营战略领域和基础水平上收缩和撤退，且偏离起点较大的一种战略。

紧缩战略主要包括：（掌握）

- (1) 转向战略
- (2) 放弃战略
- (3) 清算战略





第四节 企业经营决策与商业模式分析

【考点】 定性决策方法（熟悉）

1. 头脑风暴法
2. 德尔菲法
3. 名义小组技术
4. 哥顿法





第四节 企业经营决策与商业模式分析

【考点】定量决策方法

1. 确定型决策方法

(1) 线性规划法

(2) 盈亏平衡点法

计算





第四节 企业经营决策与商业模式分析

2. 风险型决策方法

(1) 期望损益决策法 (掌握)

加权平均值

期望损益值 \Rightarrow 该方案在各种市场状态下的损益值 \times 该市场状态发生的概率

(2) 决策树分析法 (了解)



第四节 企业经营决策与商业模式分析

3. 不确定型决策方法（重点）

(1) 乐观原则

(2) 悲观原则

(3) 折中原则

(4) 后悔值原则

(5) 等概率原则

方案



第四节 企业经营决策与商业模式分析

商业模式的要素

1. 企业定位
2. 资源与能力
3. 业务系统
4. 盈利模式
5. 现金流结构
6. 企业价值





第四节 企业经营决策与商业模式分析

商业模式画布通常包括九个模块：

1. 价值主张
2. 客户细分
3. 渠道通路
4. 客户关系
5. 核心资源
6. 关键业务
7. 重要伙伴
8. 收入来源
9. 成本结构

