



## 第三节 企业战略类型

### 【知识点】企业成长战略

成长战略也称扩张战略，是一种在现有战略基础上，向更高目标发展的总体战略，主要包括密集型成长战略、多元化战略、一体化战略、战略联盟、国际化经营战略。



## 第三节 企业战略类型

### 一、密集型成长战略

密集型成长战略是指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。密集型成长战略主要有市场渗透、市场开发和新产品开发三种具体的战略形式。



## 第三节 企业战略类型

### 1. 市场渗透战略

市场渗透战略是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的战略。



## 第三节 企业战略类型

### (1) 市场渗透战略的适用情况

①企业产品或服务在当前的市场中还未达到饱和。

②现有消费者对产品的使用率还可以显著提高。

③竞争对手的市场份额出现下降趋势。

④企业在进行产品营销时，随着营销力度的增加，其销售额呈上升趋势，且二者的相关度能够保证市场渗透战略的有效性。

⑤企业通过市场渗透战略带来市场份额的增加，使企业销售规模得以扩大，且这种规模的扩大能够给企业带来显著的市场优势。



## 第三节 企业战略类型

(2) 实施市场渗透战略的基本途径

- ①增加现有产品的**使用人数**；
- ②增加现有产品的**使用量**；
- ③增加产品的**新用途**；
- ④增加现有产品的**特性**。



### 第三节 企业战略类型

【例题·单选】某自行车生产企业为提高主打产品在现有市场的市场占有率，加大营销宣传，采用多种促销手段，发现潜在顾客，提高产品销售额。该企业采取的成长战略是（ ）。

- A. 市场开发战略
- B. 新产品开发战略
- C. 市场渗透战略
- D. 成本领先战略



### 第三节 企业战略类型

答案：C

解析：市场渗透战略是企业通过更大的市场营销努力，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，从而提高收入和盈利水平。该自行车生产企业把现有的主打产品投放在现有市场中，属于市场渗透战略，故选 C。



## 第三节 企业战略类型

### 2. 市场开发战略

市场开发战略是密集型成长战略在**市场范围**上的扩展，是将**现有产品或服务**打入**新市场**的战略。

**【例】**小米手机进军非洲市场





## 第三节 企业战略类型

### (1) 市场开发战略的实施条件

- ①在空间上存在着未开发或未饱和的市场区域。
- ②企业可以获得新的、可靠的、经济的、高质量的销售渠道。
- ③企业拥有扩大经营所需的资金、人力、和物质资源。
- ④企业存在过剩生产能力。
- ⑤企业的主营业务是全球化惠及的行业。



## 第三节 企业战略类型

### (2) 实施市场开发战略的基本途径

- ①在当地发掘潜在顾客，进入新的细分市场。
- ②在当地开辟新的营销渠道。
- ③开拓区域外部或国外市场。



## 第三节 企业战略类型

### 3. 新产品开发战略

新产品开发战略是密集型成长战略在**产品上的扩展**。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

### (1) 新产品开发战略的实施条件

- ①企业拥有很高的市场信誉度。
- ②企业参与的竞争行业属于迅速发展的行业。
- ③企业所处的行业属于高速增长。
- ④提供的新产品能够以较高的性价比比竞争对手更好地满足顾客的需求。
- ⑤企业具备很强的研究和开发能力。
- ⑥企业拥有完善的新产品销售系统。

### (2) 新产品开发战略的实施途径

实施新产品开发战略的基本途径有产品革新和产品发明等。



### 第三节 企业战略类型

【例题·多选】下列属于密集型成长战略的类型的是（ ）

。

- A. 市场开发战略
- B. 新产品开发战略
- C. 市场渗透战略
- D. 成本领先战略
- E. 集中战略

答案：ABC

解析：密集型成长战略主要有市场渗透、市场开发和新产品开发三种具体的战略形式。选项 DE 属于基本竞争战略。故选 ABC。



## 第三节 企业战略类型

### 二、多元化战略

多元化战略又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略，指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营的战略，包括相关多元化和非相关多元化两种基本方式。

#### 1. 相关多元化战略

相关多元化战略又称关联多元化战略，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

### (1) 相关多元化战略的类型

①水平多元化战略（同一专业范围）。水平多元化战略是指在同一专业范围进行多种经营

【例】汽车制造厂生产摩托车、轿车、卡车等不同类型的车辆；

②垂直多元化战略（产业链上下游）。垂直多元化战略是指企业沿产业价值链或企业价值链延伸经营领域

【例】某钢铁厂向采矿业或轧钢装备业的延伸。



### 第三节 企业战略类型

③同心多元化战略（同一市场或技术）。同心多元化战略是指以市场或技术为核心的多元化战略，等。

【例】海尔以家电市场为核心，生产冰箱、空调、电视、洗衣机等；造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工。





### 第三节 企业战略类型

(2) 实施相关多元化战略时，应该符合的条件：

- ①企业可以将技术、生产能力从一种业务转向另外一种业务。
- ②企业可以将不同业务的相关活动合并在一起。
- ③企业在新的业务中可以借用企业品牌的信誉。
- ④企业能够创建有价值的竞争能力的协作方式并实施相关的价值链活动。



## 第三节 企业战略类型

### (3) 实现相关多元化经营的方法

①企业转入密切相关产品的经营；②建立在企业现有技术基础上的相关多元化经营；③寻找提高工厂设备使用率的途径以实现多元化经营；④利用现有原材料资源增加新的产品或服务以实现多元化经营；⑤生产企业购买或兼并一家能迅速改善其经营管理能力的企业以实现多元化经营；⑥建立在企业已有商标品牌和信誉基础上的多元化经营；⑦购买或兼并那些其业务有助于巩固或扩展本企业主导业务地位的企业以实现多元化经营等。



## 第三节 企业战略类型

### 2. 非相关多元化战略

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。其适用条件如下：

- ①企业所在行业逐渐失去吸引力，企业销售额和利润下降。
- ②企业没有能力进入相邻行业。
- ③企业具有进入新行业所需的资金和人才。
- ④企业有机会收购一个良好投资机会的企业。



### 第三节 企业战略类型

【例题·单选】H乳制品企业为降低原材料成本进军畜牧业，建立奶牛场。该企业采取的是（ ）战略。

- A. 水平多元化
- B. 同心型多元化
- C. 垂直多元化
- D. 非相关多元化



### 第三节 企业战略类型

答案:C

**解析:**水平多元化战略是指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。同心型多元化战略是指以市场或技术为核心的多元化战略,如一家生产电视机的企业,以家电市场为核心生产电冰箱、洗衣机;造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工等。垂直多元化战略是指企业沿产业价值链或企业价值链延伸经营领域。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

### 三、一体化战略

一体化战略又称企业整合战略，是指企业有目的的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。

#### 1. 纵向一体化战略

纵向一体化战略的实质就是扩大单一的经营范围，向后延伸进入原材料供应经营范围，向前延伸可以直接向最终使用者提供最终产品。



### 第三节 企业战略类型

(1) 后向一体化战略。指通过资产纽带或契约方式，企业与输入端企业联合形成一个统一的经济组织，从而达到降低市场交易费用及其他成本，提高经济效益的目的战略。

【例】家具厂收购木材厂

(2) 前向一体化战略。指通过资产纽带或契约方式，企业与输出端企业联合形成一个统一的经济组织，从而达到降低市场交易费用及其成本，提高经济效益目的的战略。

【例】某一蔬菜种植基地建设自己的蔬菜加工厂。



### 第三节 企业战略类型

【例题·单选】某木材种植基地为了扩展经营范围，出资建立了一家家具加工生产厂，进行家具的生产加工，该企业采用的战略属于（ ）战略。

- A. 非相关多元化
- B. 成本领先战略
- C. 前向一体化战略
- D. 后向一体化战略





### 第三节 企业战略类型

答案：C

解析：木材种植基地向家具生产厂进军，也就是企业与输出端企业联合，属于前向一体化，故选 C。



## 第三节 企业战略类型

### 2. 横向一体化战略

横向一体化战略是指为了扩大生产规模、降低成本、巩固企业的市场地位、增强企业竞争优势、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。

**【例】**苏宁收购家乐福中国 80%股份