



冲刺考点3 多元化战略

二、多元化战略的内容

指企业进入与现有产品和市场不同的领域

- 在现有产品或市场中持续经营并不能达到目标
- 企业由于以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的资金超过了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金
- 与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着更高的利润

原因

多元化战略

类型

- 相关多元化战略（同心多元化）指企业以现有业务或市场为基础进入相关产业或市场的战略，有利于获得融合优势
- 非相关多元化战略（离心多元化）指企业进入与当前产业和市场均不相关的领域，目标是从财务上考虑平衡现金流或者获得新的利润增长点，规避产业或市场的发展风险。



冲刺考点3 多元化战略

二、多元化战略的内容

原有业务

+

现有业务

【多元化战略优点】

■分散风险

■能更容易地从资本市场获得融资

■当企业在原产业无法增长时找到新的增长点

■利用未被充分利用的资源

■运用盈余资金

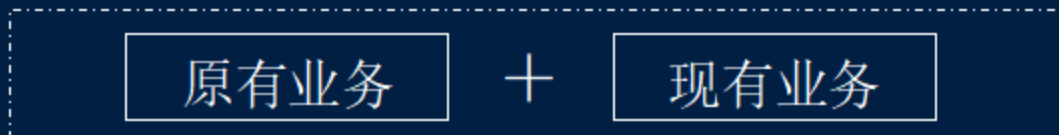
■获得资金或其他财务利益，例如累计税项亏损

■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，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的



冲刺考点3 多元化战略

二、多元化战略的内容



【多元化战略风险】

- 来自原有经营产业的风险
- 市场整体风险
- 产业进入风险
- 产业退出风险
- 内部经营整合风险



冲刺考点4 收缩战略

一、收缩战略的内容

- 原因
 - 方式
 - 退出障碍
- 主动原因：大企业战略重组的需要、小企业短期行为
 - 被动原因：
 - 外部原因：如整体经济形势、产业周期、技术变化、政策变化、社会价值观或时尚变化、市场饱和、竞争行为等，导致企业赖以生存的外部环境出现危机
 - 内部原因：由于企业内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等原因，企业经营陷入困境，不得不采用。



冲刺考点4 收缩战略

一、收缩战略的内容

■ 原因

■ 方式

■ 退出障碍

■ 紧缩与集中战略
(集中于短期效益)

■ 转向战略

■ 放弃战略

■ 机制变革: 调整企业领导班子; 重新制定新的政策和管理控制系统等

■ 财政和财务战略: 严格控制现金流量; 债务重组; 债转股等

■ 削减成本战略: 削减人工成本、材料成本、管理费用以及资产(内部放弃或改租、售后回租)等; 缩小分部和职能部门的规模



冲刺考点4 收缩战略

一、收缩战略的内容

- 原因
- 方式
 - 紧缩与集中战略
(集中于短期效益)
 - 转向战略
 - 重新定位或调整现有的产品和服务
 - 调整营销策略
 - (包括在价格、促销、渠道等环节推出新的举措)
 - 放弃战略: 特许经营、分包、卖断、管理层与杠杆收购、拆产为股/分拆资产
(涉及企业(或子公司)产权的变更)
- 退出障碍



冲刺考点4 收缩战略

一、收缩战略的内容

■ 原因

■ 方式

■ 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



冲刺考点4 收缩战略

①固定资产的专用性程度	当资产涉及具体业务或地点的专用性程度较高时，其转移及转换成本就较高，从而难以退出现有产业。
②退出成本	包括劳工协议、重新安置的成本、备件维修能力等。如果这些成本过高，会加大退出障碍。
③内部战略联系	这是指企业内某经营单位与企业其他业务单位在市场形象、市场营销能力、利用金融市场及设施共享等方面的内部相互联系。



冲刺考点4 收缩战略

④感情障碍	企业在制定退出战略时，会引发一些管理人员和职工的抵触情绪，因为企业的退出往往使这些人员的利益受损，如裁员和减薪。
⑤政府与社会约束	政府考虑到失业问题和对地区经济的影响，有时会出面反对或劝阻企业退出的决策。



冲刺考点5 基本竞争战略

一、战略规划





冲刺考点5 基本竞争战略

二、成本领先战略

- 优势
 - 条件
 - 风险
- 形成进入障碍
 - 增强讨价还价能力
 - 降低替代品的威胁
 - 保持领先的竞争地位

联系五力模型理解



冲刺考点5 基本竞争战略

二、成本领先战略

■ 优势

■ 条件

■ 风险

■ 市场情况
(外部条件)

■ 产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户

■ 产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化

■ 购买者不太关注品牌，大多数购买者以同样的方式使用产品

■ 价格竞争是市场竞争的主要手段；消费者的转换成本较低

■ 资源和技能
(内部条件)

■ 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

■ 降低各种要素成本

■ 提高生产率

■ 改进产品工艺设计

■ 提高生产能力利用程度

■ 选择适宜的交易组织形式

■ 资源集中配置



冲刺考点5 基本竞争战略

二、成本领先战略

■ 优势

■ 条件

■ 风险

- 技术的变化可能使过去用于降低成本的投资（如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销
- 产业的新加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，达到同样的甚至更低的产品成本
- 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



冲刺考点5 基本竞争战略

三、差异化战略

- 优势
 - 形成进入障碍
 - 降低顾客敏感程度
- 条件
 - 增强讨价还价能力
- 风险
 - 抵御替代品威胁



联系五力模型理解



冲刺考点5 基本竞争战略

三、差异化战略

■ 优势

■ 条件

■ 风险

■ 市场情况
(外部条件)

- 产品能够充分地实现差异化, 且为顾客所认可
- 顾客的需求是多样化的
- 企业所在产业技术变革较快, 创新成为竞争的焦点

■ 资源和技能
(内部条件)

- 具有强大的研发能力和产品设计能力
- 具有很强的市场营销能力
- 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新性文化
- 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



冲刺考点5 基本竞争战略

三、差异化战略

■ 优势

■ 条件

■ 风险

- 企业形成产品差别化的成本过高
- 市场需求发生变化
- 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向