

2. 市场开发：

实施市场开发战略的主要方向包括开辟其他区域市场和细分市场。

采用市场开发战略的原因（3个）：

- ①企业发现现有产品生产过程的性质导致难以转而生产全新的产品，因此他们希望能开发其他市场。
- ②市场开发往往与产品改进结合在一起。
- ③现有市场或细分市场已经饱和，企业只能去寻找新的市场。

适用情况（6个）：

- 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。

3. 产品开发：

这种战略可以延长产品的生命周期，提高产品的差异化程度，满足市场新的需求，从而改善企业的竞争地位。

采用产品开发战略的原因（4个）：

- ①充分利用企业对市场的了解；
- ②保持相对于竞争对手的领先地位；
- ③从现有产品组合的不足中寻求新的机会；
- ④使企业能继续在现有市场中保持稳固的地位。

适用情况（5个）：

- 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。

4. 多元化：

这是新产品与新市场结合的结果。

可分为相关多样化和不相关多样化。

经典考题

【例-多选题】京川餐饮公司近期实行了新的经营方式，顾客既可以按照公司提供的菜谱点餐，也可以自带菜谱和食材请公司的厨师加工烹饪，还可以在支付一定学习费用后在厨师指导下自己操作，从而在享受

美食的同时提高厨艺。这些新的经营方式使该公司的顾客数量和营业收入均增长20%以上。从密集型战略角度看，京川餐饮公司的上述做法属于（ ）。

- A. 产品开发战略
- B. 市场开发战略
- C. 一体化战略
- D. 市场渗透战略

答案：ABD

解析：顾客可以按照公司提供的菜谱点餐，体现了市场渗透。顾客可以自带菜谱和食材请公司的厨师加工烹饪，体现了产品开发。顾客可以在支付一定学习费用后在厨师指导下自己操作，在享受美食的同时提高厨艺，体现了市场开发。

【例-单选题】长森公司是一家从事智能化产品研发和生产的高科技公司，最初的产品是智能手机。近两年来，公司业务范围扩展到智能家电和智能机器人制造等领域。长森公司的发展战略类型属于（ ）。

- A. 同心多元化
- B. 市场渗透
- C. 离心多元化
- D. 产品开发

答案：A

解析：智能家电和智能机器人属于新产品，而且它们的用户（市场）和原有的智能手机的用户（市场）也是不同的，即面对新市场，因此长森公司的发展战略类型属于多元化战略。本题的相关性体现的是智能化产品研发和生产。因此，选项A正确。



■含义

是指企业进入与现有产品和市场不同的领域。

采用多元化战略的3大原因：

- （1）在现有产品或市场中持续经营并不能达到目标。
- （2）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。
- （3）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。

■类型

战略类型	战略描述	适用条件
相关多元化战 (同心多元化)	企业以现有业务或市场为基础进入相关产业或市场 有利于获得融合优势 ，即两种业务或两个市场同时经营的盈利能力大于各自经营时的盈利能力之和	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 or 吸引力逐渐下降
非相关多元化战 (离心多元化)	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	企业当前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

■ 优点

- (1) 分散风险，当现有产品及市场失败时，新产品或新市场可能为企业提供保护
- (2) 能更容易地从资本市场获得融资
- (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
- (7) 可以利用原有的市场形象和声誉

■ 风险

原有业务+现有业务

■ 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

简答题-问题

1. 简要分析W钢铁集团公司纵向一体化战略的实施方向
2. 简要分析W钢铁集团公司实施纵向一体化战略的动因（或优势）
3. 简要分析W钢铁集团公司实施纵向一体化战略的适用条件

考点提要：

前向一体化和后向一体化；前向和后向一体化的实施优点；前向和后向一体化的适用条件。

	前向一体化	后向一体化
优点	通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。	有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。

	前向一体化	后向一体化
适用条件	■ 企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要 ■ 企业所在产业的增长潜力较大 ■ 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等 ■ 销售环节的利润率较高	■ 企业现有供应商的供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求 ■ 供应商数量较少而需求方竞争者众多 ■ 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等 ■ 供应环节的利润率较高 ■ 后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定