



第三节 企业战略类型

(案例分析题重点)



第三节 企业战略类型

【本节知识点】

【知识点】基本竞争战略

【知识点】企业成长战略

【知识点】企业稳定战略

【知识点】企业紧缩战略



第三节 企业战略类型

一、基本竞争战略

处于不同行业、不同规模、不同发展阶段的企业，具有不同的企业战略。基本竞争战略是指无论什么行业或什么企业都可以采用的竞争性战略。战略学家迈克尔·波特提出基本竞争战略有三种，即成本领先战略、差异化战略和集中战略。



第三节 企业战略类型

【多选】迈克尔·波特提出的企业基本竞争战略有（ ）。

- A. 一体化战略
- B. 集中战略
- C. 差异化战略
- D. 成本领先化战略
- E. 多元化战略



第三节 企业战略类型

答案：BCD

解析：基本竞争战略包括三种类型：成本领先战略、差异化战略、集中战略，故选BCD。



第三节 企业战略类型

（一）成本领先战略

成本领先战略又称低成本战略，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。

其核心是企业加强内部成本控制，在各领域把成本降到最低，成为行业中的成本领先者，从而获得竞争优势。

【注】要同时具备成本控制和竞争优势才构成成本领先战略



第三节 企业战略类型

1. 成本领先战略的适用范围

(1) 大批量生产的企业，产量要达到经济规模（生产的产量足够大），才会有较低的成本。

(2) 市场占有率较高的企业，严格控制产品定价和初始亏损，从而形成较高的市场份额。

(3) 有能力使用先进的生产设备的企业。先进的生产设备能提高生产效率，使产品成本进一步降低。

(4) 能够严格控制费用开支的企业，全力以赴地降低成本。



第三节 企业战略类型

2. 实施成本领先战略的途径（即降低成本的方法）

（1）规模效应。通过扩大活动规模使固定成本能在更多的产品上进行分摊，降低产品的单位平均成本。

（2）技术优势。新技术能提高生产率，降低生产成本。

（3）企业资源整合。增加活动或资源的共享性来获得协同效应。



第三节 企业战略类型

(4) 经营地点优势。接近原料产地或需求所在地是经营地点的优势之一。除此之外，适宜的投资环境也非常重要。

(5) 提高价值链整体效益。每个企业的业务都是某一行价值链的一个或若干个环节，通过提高价值链整体效益的方法来提高自己业务活动的效益，从而降低企业成本。

(6) 跨业务相互关系。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源。



第三节 企业战略类型

【单选】某牛奶生产企业采用成本领先战略进行市场竞争，则其做法有（ ）。

- A. 加强内部控制，提高生产效率
- B. 创立新品牌突出产品竞争力
- C. 提高产品质量，生产高质量产品
- D. 提供独特的服务，以服务取胜



第三节 企业战略类型

答案：A

解析：成本领先战略又称低成本战略，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。其核心就是企业加强内部成本控制。A 选项提高工作效率会降低成本，所以应选择A。



第三节 企业战略类型

（二）差异化战略

差异化战略是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竞争优势。

差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性（与众不同、独家、别具一格的、不同于其他企业的……）。



第三节 企业战略类型

1. 差异化战略的适用范围

(1) 企业有一定数量且研究开发能力强的研发人员、敏锐的市场意识和创新精神，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。

(2) 企业在产品和服务上具有领先的声望，具有很高的知名度和美誉度。

(3) 企业具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. 实施差异化战略的途径（6个）

（1）**产品质量**差异化。企业向市场提供竞争对手不可比拟的高质量产品以吸引目标顾客。产品质量优异产生较高的产品价值，提高销售收入，获得比竞争对手更高的利润。

（2）**产品可靠性**差异化。产品可靠性差异化是指企业产品具有绝对的可靠性，甚至在出现意外故障或事件时，也不会丧失使用价值。



第三节 企业战略类型

(3) 产品创新差异化。拥有雄厚研发实力的高新技术企业，普遍采用以产品创新为主的差异化战略。

(4) 产品特性差异化。如果产品中包含顾客需要而其他企业的产品不具备的某些特性，会形成别具一格的产品形象。

(5) 产品名称或品牌差异化。

(6) 服务差异化。服务差异化是市场竞争的重要战略。

【注】以上途径的实现都需要“花钱”；即要想差异化就得花钱。



第三节 企业战略类型

【多选】差异化战略的适用范围包括（ ）。

- A. 企业有一定数量且研究开发能力强的研究人员、敏锐的市场意识和创新精神，能够及时了解顾客需求
- B. 企业在产品或服务上具有领先的声望，具有很高的知名度和美誉度
- C. 企业有很强的市场营销能力
- D. 企业内部的研究开发、生产制造和市场营销等职能部门之间要有很好的协作性
- E. 企业有较高的市场占有率



第三节 企业战略类型

答案：ABCD

解析：差异化战略的适用范围包括①企业要有很强的研发能力，不断在产品及服务中创造出独特性。②企业具有很强的市场营销能力。③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。④企业在产品和服务上具有领先的声望，具有很高的知名度和美誉度。故选 ABCD。



第三节 企业战略类型

（三）集中战略

集中战略又称**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。

集中战略与成本领先战略和差异化战略的不同是，企业不是围绕整个行业，而是**面向某一特定的目标市场开展生产经营和服务活动**，以期能比竞争对手更有效地为特定的目标顾客群服务。

【例】某乳制品企业只生产婴幼儿奶粉。



第三节 企业战略类型

1. 集中战略的适用范围

(1) 市场存在特殊需求的顾客，或在某一地区存在有特殊需求的顾客。

(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) 目标市场在市场容量、成长速度、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. 实施集中战略的途径

- (1) 选择特定的产品系列。
- (2) 通过市场细分选择重点顾客。
- (3) 通过市场细分选择重点地区。
- (4) 充分发挥企业优势。



第三节 企业战略类型

【单选】某企业进行市场调研，将市场分为老年人、青年人、儿童，最终决定致力于青年人市场，采取的战略是（ ）。

- A. 差异化战略
- B. 集中战略
- C. 无差异化
- D. 成本领先



第三节 企业战略类型

答案：B

解析：考查基本竞争战略中的集中战略。集中战略又称专一化战略，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。集中战略与成本领先战略和差异化战略不同的是，企业不是围绕整个行业，而是面向某一特定的目标市场开展生产经营和服务活动，以期能比竞争对手更有效地为特定的目标顾客群服务。此题将市场集中在青年人市场，故此题正确答案为B。