



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

【知识框架】

企业经营 战略类型 汇总	基本战略	①成本领先战略②差异化战略③集中战略
	企业成长战略	①密集型成长战略：市场渗透战略、市场开发战略、新产品开发战略
		②多元化战略：相关多元化战略（水平、垂直、同心型）、非相关多元化战略
		③一体化战略：纵向一体化战略（后向、前向）、横向一体化战略
		④战略联盟：股权式战略联盟、契约式战略联盟（技术开发与研究、产品、营销、产业协调）
		⑤国际化经营战略
	企业稳定战略	①无变化战略②维持利润战略③暂停战略④谨慎实施战略
	企业紧缩战略	①转向战略②放弃战略③清算战略



第三节 企业战略类型

【知识点】基本竞争战略

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。美国战略学家迈克尔·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。（均包含定义、适用范围和途径）



第三节 企业战略类型

（一）基本竞争战略的类型及概念

战略类型	要点
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。 （要同时具备成本控制和竞争优势才构成成本领先战略）
差异化战略	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……）。
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者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。 【例】某乳制品企业选择婴幼儿为目标客户，转为其生产婴幼儿奶粉。



第三节 企业战略类型

（二）成本领先战略、差异化战略、集中战略的适用范围

成本领先战略	（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 （3）有能力使用先进的生产设备的企业 （4）能够严格控制费用开支的企业
差异化战略	（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 （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调性。
集中战略	（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

（三）实施成本领先战略、差异化战略、集中战略的途径

成本领先战略	(1) 规模效应。(2) 技术优势。(3) 企业资源整合。 (4) 经营地点优势。(5) 提高价值链整体效益。 (6) 跨业务相互关系。
差异化战略	(1) 产品质量差异化。(2) 产品可靠性差异化。 (3) 产品创新差异化。(4) 产品特性差异化。 (5) 产品名称或品牌差异化。(6) 服务差异化。
集中战略	(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

【知识点】企业成长战略

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。

（一）密集型成长战略

市场渗透 (现有产品-现有市场)	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
市场开发（现有产品-新市场）	是将现有产品或服务打入新市场的战略。
新产品开发（新产品-现有市场）	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

(二) 多元化战略（重点）

相关多元化战略	企业进入与现有产品或服务有一定关联的经营领域	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】某钢铁企业向采矿业或轧钢装备业的延伸。 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。 【例】某家电企业以家电市场为核心，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。
非相关多元化战略	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。	【例】某房地产企业决定进军汽车制造行业



第三节 企业战略类型

(三) 一体化战略

纵向一体化战略	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。	后向一体化战略 【例】家具厂收购木材厂	企业与输入端企业联合形成一个统一的经济组织
		前向一体化战略 【例】某一蔬菜种植基地建设自己的蔬菜加工厂	企业与输出端企业联合形成一个统一的经济组织
横向一体化战略	与同行业企业进行联合的一种战略。 【例】某零售企业收购另一家零售企业		



第三节 企业战略类型

（四）战略联盟（重点）

根据建立联盟方式的不同，战略联盟可以分为**股权式战略联盟**和**契约式战略联盟**。

类型	具体类型	要点
股权式战略联盟	合资企业	两家或两家以上的企业为实现共同出资、共担风险，共享利益而建立的企业。
	相互持股	各方为加强相互联系而持有对方一定数量的股份。
契约式战略联盟	技术开发与研究联盟	研究成果归所有参与者共同享有
	产品联盟	通过联合生产，贴牌生产，供求联盟，生产业务外包等形式
	营销联盟	有特许经营，连锁加盟，品牌营销，销售渠道共享等
	产业协调联盟	建立全面协调和分工的产业联盟体系，避免恶性竞争和资源浪费，一般多见于高新技术企业。



第三节 企业战略类型

（五）国际化经营战略

1. 钻石模型

四个要素	生产要素	生产要素包括初级生产要素和高级生产要素两类。 ①初级生产要素。指企业所处国家和地区的地理位置、自然资源、人口、气候以及非技术工人等，获取这类生产要素的成本较小。 ②高级生产要素。包括训练有素的中高级技术人才、教育科研体系、现代通信的基础设施等，需要前期在人力和资本上大量投资才能获得。
	需求条件	需求条件是指国内市场对某个行业的产品或服务的需求情况。消费者的需求也是一种竞争优势资源，内需市场是产业发展的动力。
	相关支撑产业以及企业战略	相关支撑产业是指国内是否存在具有国际竞争力的供应商和关联辅助行业。产业以地域为基础，成为紧密联系的产业群，上下游产业相互促进，为产业发展提供外部动力，形成提升效应。
	产业结构和同业竞争	企业恰当的战略、国家合理的产业结构和行业良性的同业竞争
两个变量	机会和政府	



第三节 企业战略类型

2. 国际化经营战略的类型

在地区调适压力与降低成本压力的约束下，按照战略实施的重点不同，企业实施的国际化经营战略可以分为全球标准化战略、本土化战略、跨国战略和国际战略四种。

- (1) 全球标准化战略（一高一低）
- (2) 本土化战略（一高一低）
- (3) 跨国战略（双高）
- (4) 国际战略（双低）



第三节 企业战略类型

【知识点】企业稳定战略

企业稳定战略主要包括以下四种类型。

- （一）无变化战略
- （二）维持利润战略
- （三）暂停战略
- （四）谨慎实施战略

企业稳定战略具有“保持稳定不变”的含义



第三节 企业战略类型

稳定战略名称	含义	适用条件
无变化战略	企业的战略目标、战略方向、战略规划等 基本保持不变 。	采用此战略一般具备两个条件，一是企业过去的经营 相当成功 ，并且企业内外环境没有重大变化；二是企业 并不存在重大经营问题或隐患 ，没有必要进行战略调整。
维持利润战略	注重短期效果而忽略长期利益 ，根本意图是 渡过暂时性的难关	一般在经济形势不景气时采用
暂停战略	在一段时间内 降低企业目标和发展速度 ，重新调整企业内部各要素，实现资源的优化配置，实施管理整合， 为今后更快发展打下基础 。	企业在一段较长时间的 快速发展后 ，有可能会遇到一些问题使得发展速度下降，此时可采用暂停战略，休养生息
谨慎实施战略	放缓相应的战略方案的实施进度 ，根据情况的变化 谨慎实施或调整战略规划 和步骤	企业外部环境中的 某一重要因素变化趋势不明显 ，又 难以预测



第三节 企业战略类型

【知识点】企业紧缩战略

紧缩战略类型	特点
①转向战略	压缩原有领域，转向新机会
②放弃战略	将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营的战略
③清算战略	卖掉企业资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在