

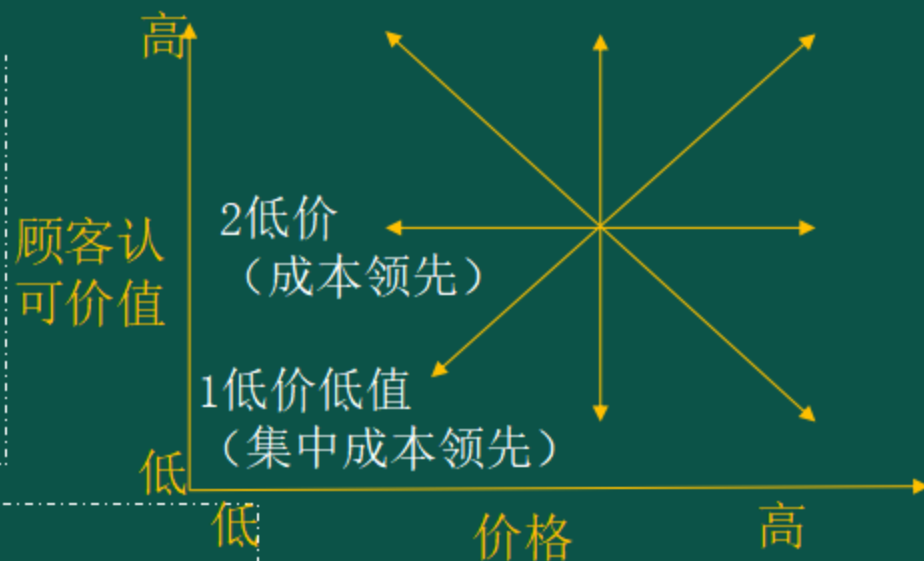


第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 基本竞争战略
2. 中小企业战略
3. 蓝海战略
4. 商业模式

- 成本领先战略
- 差异化战略
- 集中化战略
- 战略钟



成本领先战略：包括途径1和途径2

一是低价低值战略（途径1）：看似没有吸引力，但有很多公司按这一途径经营得很成功。这时企业关注的是对价格非常敏感的细分市场

二是低价战略（途径2）：则是企业寻求成本领先战略时常用的典型途径，即在降低价格的同时，努力保持产品或服务的质量不变。

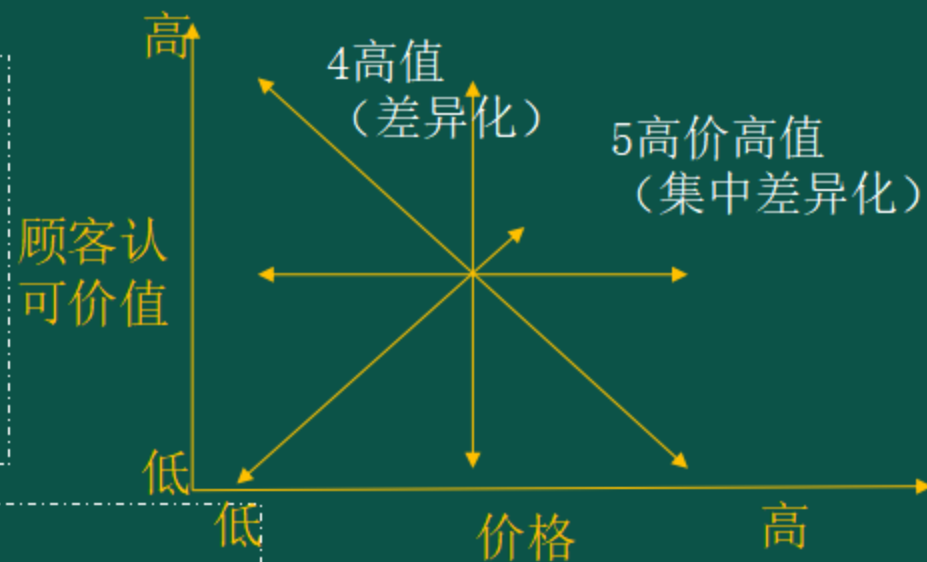


第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

- 1. 基本竞争战略
- 2. 中小企业战略
- 3. 蓝海战略
- 4. 商业模式

- 成本领先战略
- 差异化战略
- 集中化战略
- 战略钟



差异化战略：包括途径4和途径5

一是高值战略《途径4）：是企业广泛使用的战略，即以相同或略高于竞争者的价格向顾客提供高于竞争对手的顾客认可价值。

二是高价高值战略（途径5）：是以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值。



第四部分：考点内容

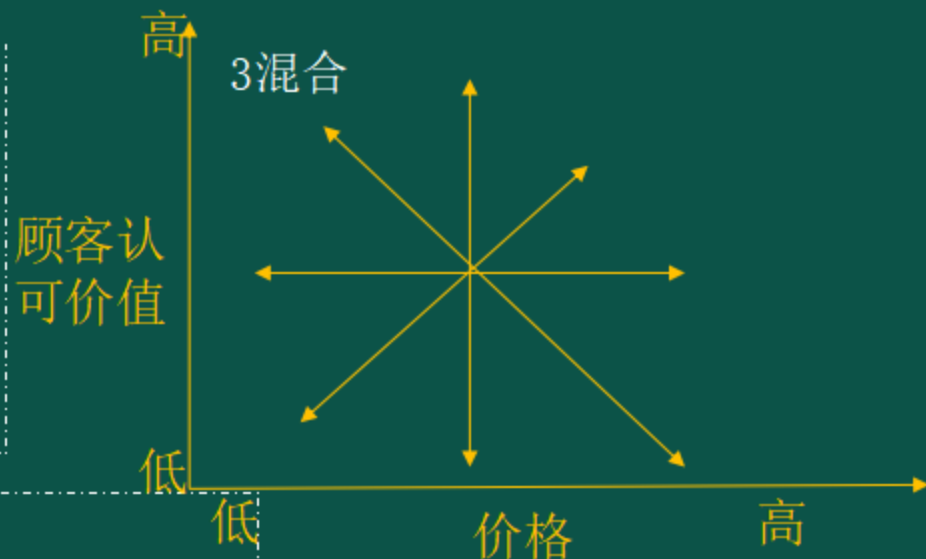
- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

- 1. 基本竞争战略
- 2. 中小企业战略
- 3. 蓝海战略
- 4. 商业模式

- 成本领先战略
- 差异化战略
- 集中化战略
- 战略钟

混合战略：包括途径3

企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。





第四部分：考点内容

混合战略：包括途径3

企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。



从理论角度看，以下三个因素会导致一个企业同时获得两种优势：

(1) 提供高质量产品的公司会增加市场份额，而这又会因规模经济而降低平均成本。其结果是，公司可同时在该产业取得高质量和低成本的定位。



第四部分：考点内容

混合战略：包括途径3

企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。



从理论角度看，以下三个因素会导致一个企业同时获得两种优势：

(2) 生产高质量产品的经验累积和降低成本的速度比生产低质量产品快。其原因与下面的事实有关，当生产高质量产品时，工人必须更留心产品的生产，这又会因经验曲线而降低平均成本。

(3) 注重提高生产效率可以在高质量产品的生产过程中降低成本。例如，全面质量管理（TQM）运动的全部推动力就是使公司改善生产过程以提高产品质量，同时降低平均成本。

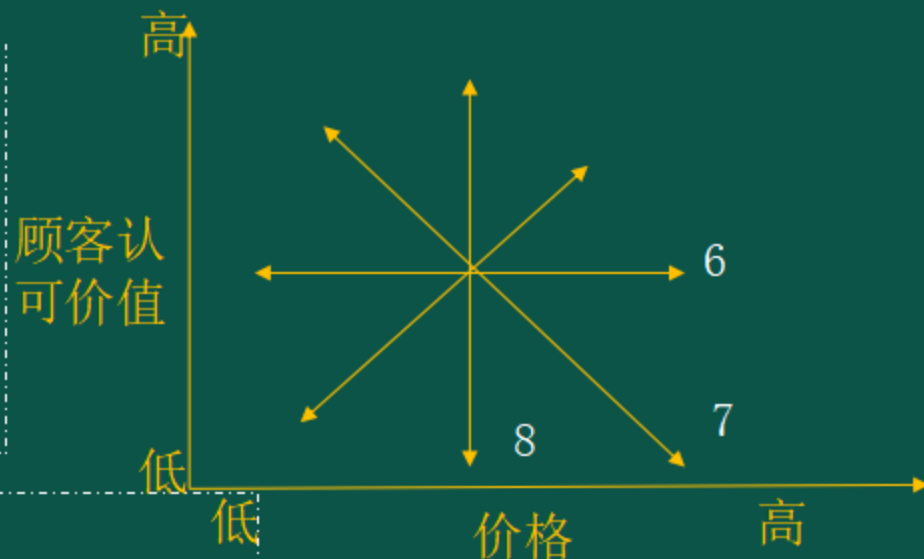


第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

1. 基本竞争战略
2. 中小企业战略
3. 蓝海战略
4. 商业模式

- 成本领先战略
- 差异化战略
- 集中化战略
- 战略钟



失败战略：包括途径6、7、8

途径6提高价格，但不为顾客提供更高的认可价值

途径7是比途径6更危险的延伸，降低产品或服务的顾客认可价值，同时却在提高相应的价格

途径8是在保持价格不变的同时降低顾客认可的价值，这同样是一种危险的战略，虽然它具有一定的隐蔽性，在短期内不被那些消费层次较低的顾客所察觉，但是这种战略是不能持久的



经典考题

【例-多选题】下列各项关于“战略钟”中几种竞争战略的表述中，正确的有（ ）。

- A. 成本领先战略包括集中成本领先战略
- B. 低价低值战略是一种很有生命力的战略
- C. 混合战略包括可能导致企业失败的战略
- D. 差异化战略包括高值战略和高价高值战略



经典考题

答案：ABD

解析：鲍曼提出的“战略钟”指出，有效竞争战略分为三大类五种：成本领先战略包括低价低值战略（集中成本领先战略）和低价战略（成本领先战略）；差异化战略包括高值战略（差异化战略）和高值高价战略（集中差异化战略）；混合战略（成本领先/差异化战略）。所以选项ABD正确。



经典考题

【例-多选题】甲公司专门经营一项其率先推出的手机业务。该业务以基于位置定位的手机信息系统为核心，使用户到与甲公司合作的商家消费时，有一定的优惠。甲公司也可从合作商家得到佣金。甲公司实施的竞争战略有（ ）。

- A. 混合战略
- B. 集中化战略
- C. 差异化战略
- D. 成本领先战略



经典考题

答案：BC

解析：本题中“率先推出”体现了差异化战略；“用户到与甲公司合作的商家消费时，有一定的优惠。甲公司也可从合作商家得到佣金”体现了集中化战略，所以选项BC正确。



经典考题

【例-单选题】某酒店的使命是“为客人提供舒适”，其目标顾客是那些愿意支付高额住宿费用和希望享受一流个人服务的高端旅行者和度假者。该酒店的经营特色包括：周五是孩子们的卡拉OK之夜；周六，全家在私人小屋里吃龙虾，小游客们可以在月夜下露营；酒店一共有365间客房，每间都能看到海景，还有大量的套房；附属设施有游泳池、海滩、网球场、儿童俱乐部等。该酒店的竞争战略是（ ）。

- A. 产品开发战略
- C. 产品组合战略

- B. 混合战略
- D. 集中差异化战略



经典考题

答案：D

解析：该酒店集中于高端旅行者和度假者，同时提供的是特色的服务，所以是集中差异化战略，所以选项D正确。



经典考题

【例-单选题】按照“战略钟”分析体系，下列各项中属于混合战略的是（ ）。

- A. 在降低价格的同时，努力保持产品或服务的质量不变
- B. 以特别高的价格为顾客提供更高的认可价值
- C. 在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势
- D. 以中档的价格为顾客提供中等质量的产品或服务



经典考题

答案：C

解析：混合战略是指在某些情况下，企业可以在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。所以选项C正确。



第四部分：考点内容

■ 总体战略

■ 竞争战略

■ 职能战略

■ 国际化战略

1. 基本竞争战略

2. 中小企业战略

3. 蓝海战略

4. 商业模式

■ 零散产业中的竞争战略

■ 新兴产业中的竞争战略

原因-选择-陷阱

(1) 进入障碍低或存在退出障碍

(2) 市场需求多样导致高度产品差异化

(3) 不存在规模经济或难以达到经济规模

(4) 其他的因素，如政府政策和地方法规对某些产业集中的限制，以及一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额等因素，也是导致产业零散的原因。



第四部分：考点内容

■ 总体战略

■ 竞争战略

■ 职能战略

■ 国际化战略

1. 基本竞争战略

2. 中小企业战略

3. 蓝海战略

4. 商业模式

■ 零散产业中的竞争战略

■ 新兴产业中的竞争战略

原因-选择-陷阱

(1) 克服零散——获得成本优势

① 连锁经营或特许经营。（针对由顾客消费地点或消费口味不同而造成的生产规模的不经济性）

② 技术创新以创造规模经济。（产品改善提高市场占有率、提高内部运营效率、扩展其他市场、与其他企业联合、提高员工素质等）

③ 尽早发现产业趋势（产业目前处于开发期或成长期）



第四部分：考点内容

■ 总体战略

■ 竞争战略

■ 职能战略

■ 国际化战略

→ 1. 基本竞争战略

2. 中小企业战略

3. 蓝海战略

4. 商业模式

■ 零散产业中的竞争战略

■ 新兴产业中的竞争战略

原因-选择-陷阱

(2) 增加附加价值——提高产品差异化程度

增强消费者对产品价值的认同感

(3) 专门化——目标集聚

在零散产业中可以考虑以下几种专门化战略：

① 产品类型或产品细分的专门化 ② 顾客类型专门化

③ 地理区域专门化



第四部分：考点内容

■ 总体战略

■ 竞争战略

■ 职能战略

■ 国际化战略

1. 基本竞争战略

2. 中小企业战略

3. 蓝海战略

4. 商业模式

■ 零散产业中的竞争战略

■ 新兴产业中的竞争战略

原因-选择-陷阱

(1) 避免寻求支配地位——有雄心，不要有野心。

(2) 保持严格的战略约束力——有恒心，不当朝三暮四郎。

(3) 避免过分集权化——有活力，反应快速敏捷。

(4) 了解竞争者的战略目标与管理费用——知己知彼。

(5) 避免对新产品做出过度反应——慎重开发新产品。