



第三章

战略选择



思维导图





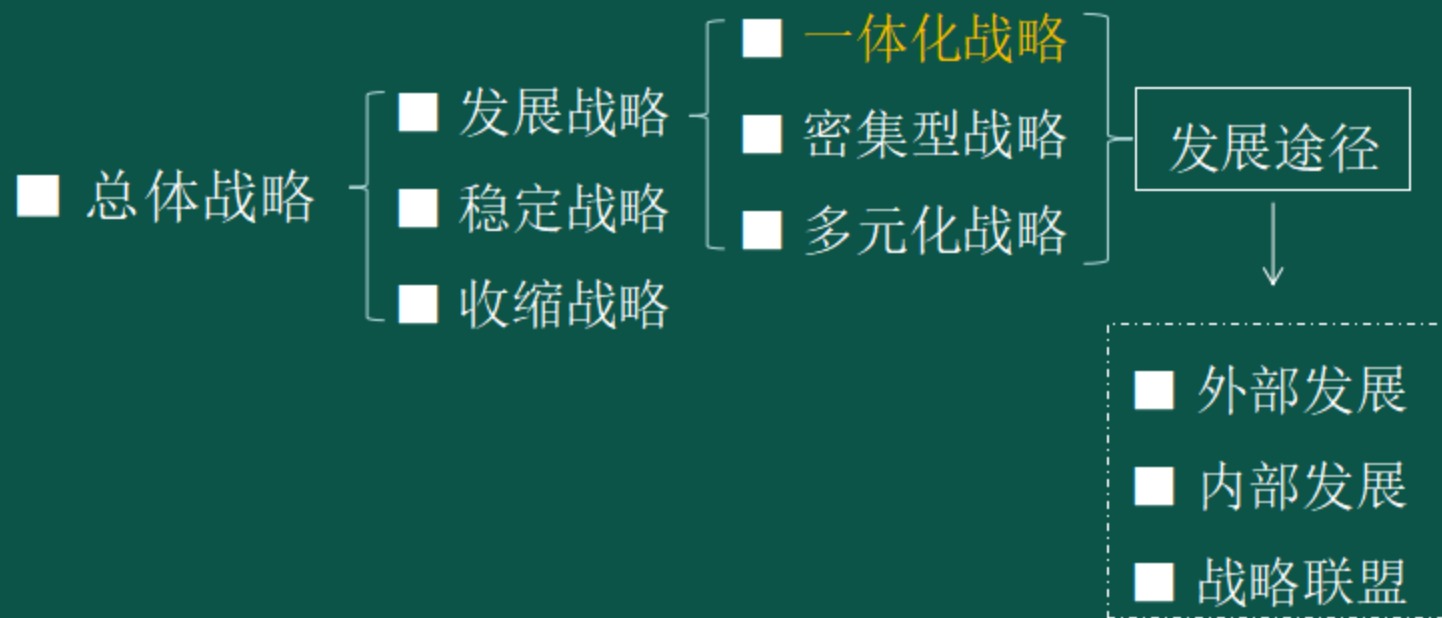
思维导图





冲刺考点1 一体化战略

一、一体化战略的位置关系：





冲刺考点1 一体化战略

二、一体化战略含义

是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条的纵向或横向延展业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业成长。



冲刺考点1 一体化战略

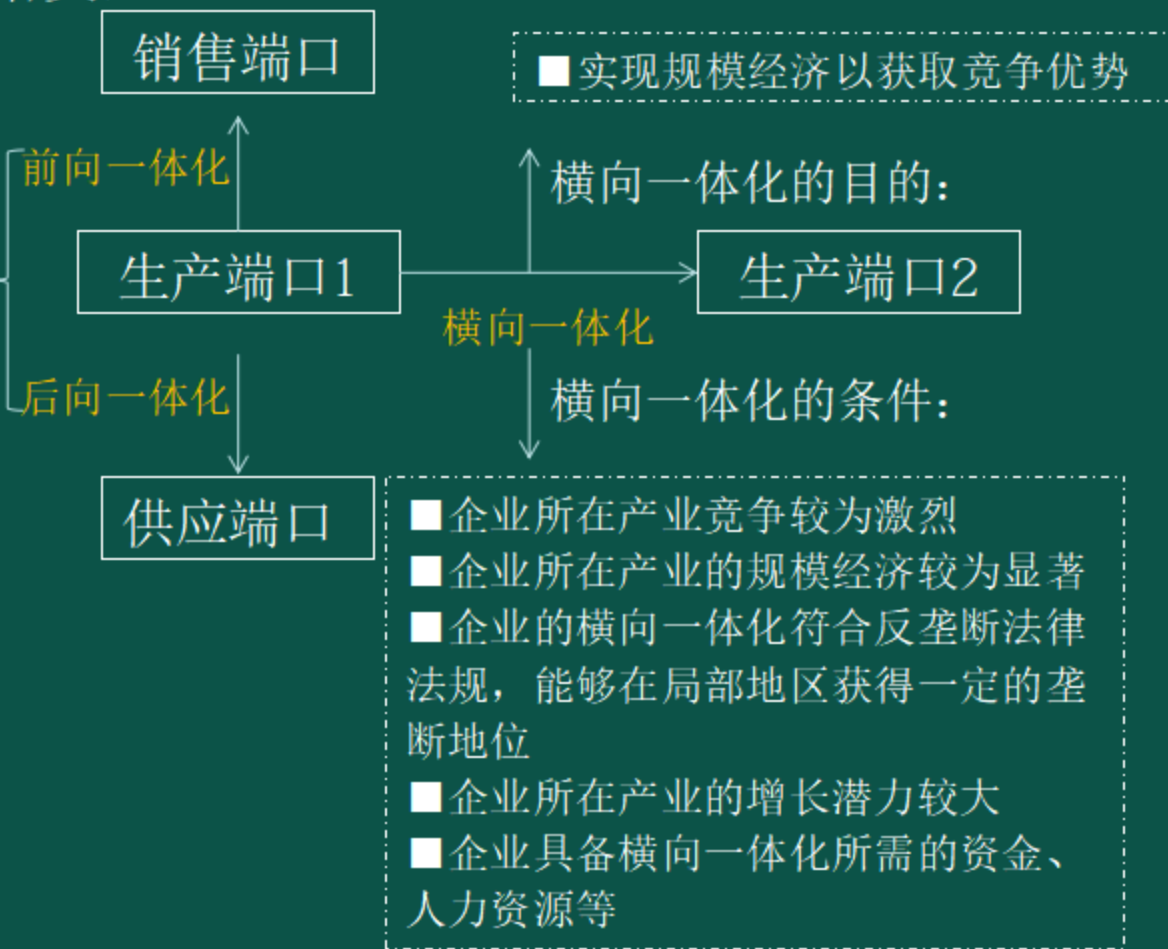
三、一体化战略类型

纵向一体化：

■ **优点：**节约交易成本，控制稀缺资源，保证关键投入的质量或者获得新客户

■ **缺点：**增加企业内部管理成本

■ **风险：**①不熟悉新业务领域所带来的风险
②增加了退出成本



■ 实现规模经济以获取竞争优势

横向一体化的目的：

生产端口2

横向一体化

横向一体化的条件：

- 企业所在产业竞争较为激烈
- 企业所在产业的规模经济较为显著
- 企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够在局部地区获得一定的垄断地位
- 企业所在产业的增长潜力较大
- 企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等



冲刺考点1 一体化战略

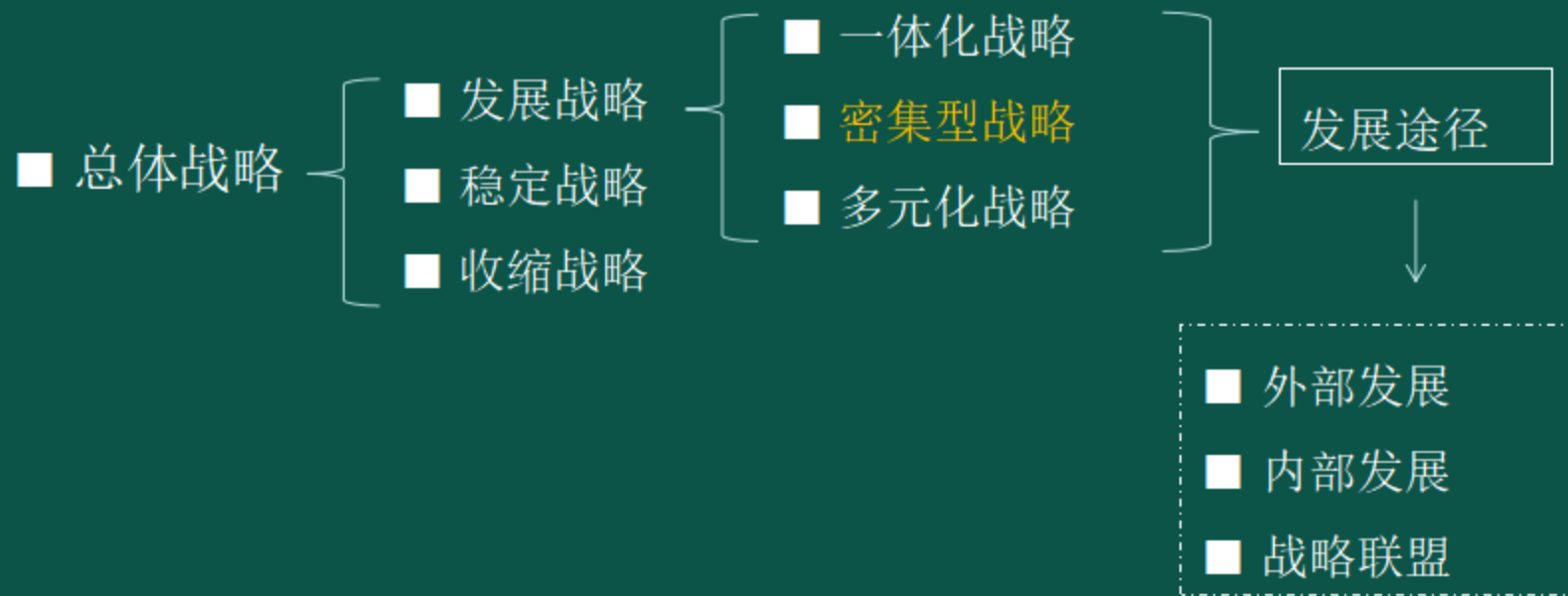
三、一体化战略类型

	前向一体化	后向一体化
适用条件	<ul style="list-style-type: none">■ 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	<ul style="list-style-type: none">■ 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



冲刺考点2 密集型战略

一、密集型战略的位置





冲刺考点2 密集型战略

二、密集型战略内容

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化



冲刺考点2 密集型战略

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

→ 增加现有产品或服务的市场份额，或增加正在现有市场中经营的业务。它的目标是通过各种方法来增加产品的使用频率。

主要方法（3个方法）：

① 扩大市场份额

特别适用于整体正在成长的市场。

折扣或增加广告、改进销售和分销方式、改进产品或包装



冲刺考点2 密集型战略

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

主要方法（3个方法）：

②开发小众市场

目标是在行业中一系列目标小众市场中获得增长，从而扩大总的市场份额。适用于规模较小企业。

③保持市场份额

当市场发生衰退时，保持市场份额具有重要意义。



冲刺考点2 密集型战略

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

适用条件（5个方面）：

- ①当整个市场正在增长时，那些想要增加市场份额的企业能够以较快的速度达成目标。相反，向停滞或衰退的市场渗透会难得多；
- ②如果一家企业决定将利益局限在现有产品或市场领域，即使在整个市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业就必须采取市场渗透战略；



冲刺考点2 密集型战略

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

适用条件（5个方面）：

- ③如果其他企业由于各种原因离开了市场，那么采用市场渗透战略比较容易成功；
- ④企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势，那么实施市场渗透是比较容易的；
- ⑤当市场渗透战略的风险较低、高级管理者参与度较高，且在需要的投资较少的时候，市场渗透战略也会比较适用。



冲刺考点2 密集型战略

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

→ 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。



冲刺考点2 密集型战略

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

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。



冲刺考点2 密集型战略

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

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。



冲刺考点2 密集型战略

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

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。



冲刺考点2 密集型战略

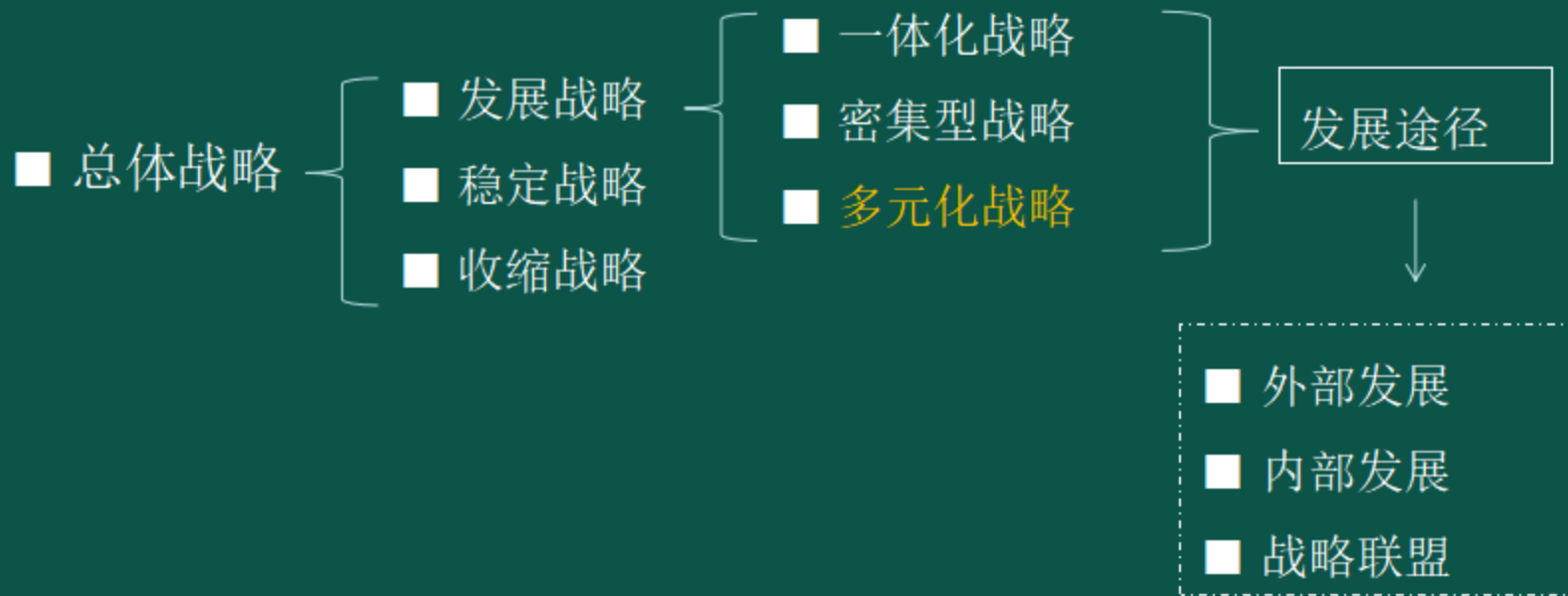
	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

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。



冲刺考点3 多元化战略

一、多元化战略的位置





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

原有业务

+

现有业务

【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