



## 冲刺考点4 收缩战略

### 一、收缩战略的内容

■ 原因

■ 方式

■ 退出障碍

■ 主动原因：大企业战略重组的需要、  
小企业短期行为

■ 被动原因：

■ 外部原因：如整体经济形势、产业周期、技术变化、政策变化、社会价值观或时尚变化、市场饱和、竞争行为等，导致企业赖以生存的外部环境出现危机

■ 内部原因：由于企业内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等原因，企业经营陷入困境，不得不采用。



## 冲刺考点4 收缩战略

### 一、收缩战略的内容

■ 原因

■ 方式

■ 退出障碍

■ 紧缩与集中战略  
(集中于短期效益)

■ 转向战略

■ 放弃战略

■ 机制变革：调整企业领导班子；重新制定新的政策和管理控制系统等

■ 财政和财务战略：严格控制现金流量；债务重组；债转股等

■ 削减成本战略：削减人工成本、材料成本、管理费用以及资产（内部放弃或改租、售后回租）等；缩小分部和职能部门的规模



## 冲刺考点4 收缩战略

### 一、收缩战略的内容

- 原因
  - 方式
  - 退出障碍
- 紧缩与集中战略  
(集中于短期效益)
  - 转向战略
    - 重新定位或调整现有的产品和服务
    - 调整营销策略
  - (包括在价格、促销、渠道等环节推出新的举措)
  - 放弃战略: 特许经营、分包、卖断、管理层与杠杆收购、拆产为股/分拆资产  
(涉及企业(或子公司)产权的变更)



## 冲刺考点4 收缩战略

### 一、收缩战略的内容

■ 原因

■ 方式

■ 退出障碍



①固定资产的专用性程度

②退出成本

③内部战略联系

④感情障碍

⑤政府与社会约束



## 冲刺考点4 收缩战略

①固定资产的专用性程度	当资产涉及具体业务或地点的专用性程度较高时，其转移及转换成本就较高，从而难以退出现有产业。
②退出成本	包括劳工协议、重新安置的成本、备件维修能力等。如果这些成本过高，会加大退出障碍。
③内部战略联系	这是指企业内某经营单位与企业其他业务单位在市场形象、市场营销能力、利用金融市场及设施共享等方面的内部相互联系。



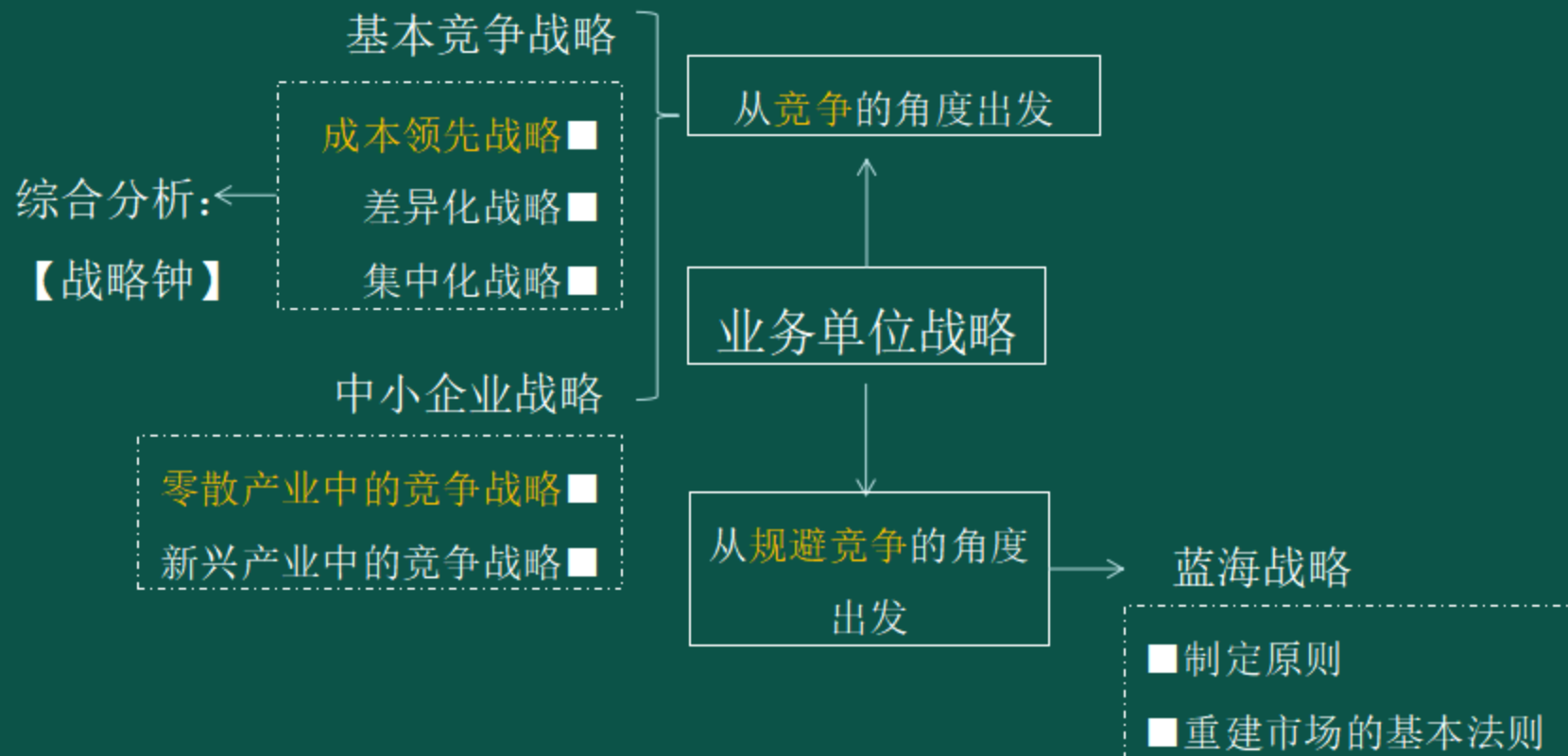
## 冲刺考点4 收缩战略

④感情障碍	企业在制定退出战略时，会引发一些管理人员和职工的抵触情绪，因为企业的退出往往使这些人员的利益受损，如裁员和减薪。
⑤政府与社会约束	政府考虑到失业问题和对地区经济的影响，有时会出面反对或劝阻企业退出的决策。



# 冲刺考点5 基本竞争战略

## 一、战略规划





## 冲刺考点5 基本竞争战略

### 二、成本领先战略

- 优势
  - 形成进入障碍
  - 增强讨价还价能力
- 条件
  - 降低替代品的威胁
- 风险
  - 保持领先的竞争地位

联系五力模型理解



## 冲刺考点5 基本竞争战略

### 二、成本领先战略

- 优势
- 条件
- 风险

#### ■ 市场情况 (外部条件)

- 产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户
- 产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化
- 购买者不太关注品牌，大多数购买者以同样的方式使用产品
- 价格竞争是市场竞争的主要手段；消费者的转换成本较低

#### ■ 资源和技能 (内部条件)

- 在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济
- 降低各种要素成本
- 提高生产率
- 改进产品工艺设计
- 提高生产能力利用程度
- 选择适宜的交易组织形式
- 资源集中配置



## 冲刺考点5 基本竞争战略

### 二、成本领先战略

- 优势
- 条件
- 风险

- 技术的变化可能使过去用于降低成本的投资（如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销
- 产业的新加入者或追随者通过模仿或者以更高技术水平设施的投资能力，达到同样的甚至更低的产品成本
- 市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势



## 冲刺考点5 基本竞争战略

### 三、差异化战略

- 优势
  - 形成进入障碍
  - 降低顾客敏感程度
- 条件
  - 增强讨价还价能力
- 风险
  - 抵御替代品威胁



联系五力模型理解



## 冲刺考点5 基本竞争战略

### 三、差异化战略

■ 优势

■ 条件

■ 风险

■ 市场情况  
(外部条件)

- 产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可
- 顾客的需求是多样化的
- 企业所在产业技术变革较快，创新成为竞争的焦点

■ 资源和技能  
(内部条件)

- 具有强大的研发能力和产品设计能力
- 具有很强的市场营销能力
- 有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创新性文化
- 具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力



## 冲刺考点5 基本竞争战略

### 三、差异化战略

- 优势
- 条件
- 风险

- 企业形成产品差别化的成本过高
- 市场需求发生变化
- 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向



## 冲刺考点5 基本竞争战略

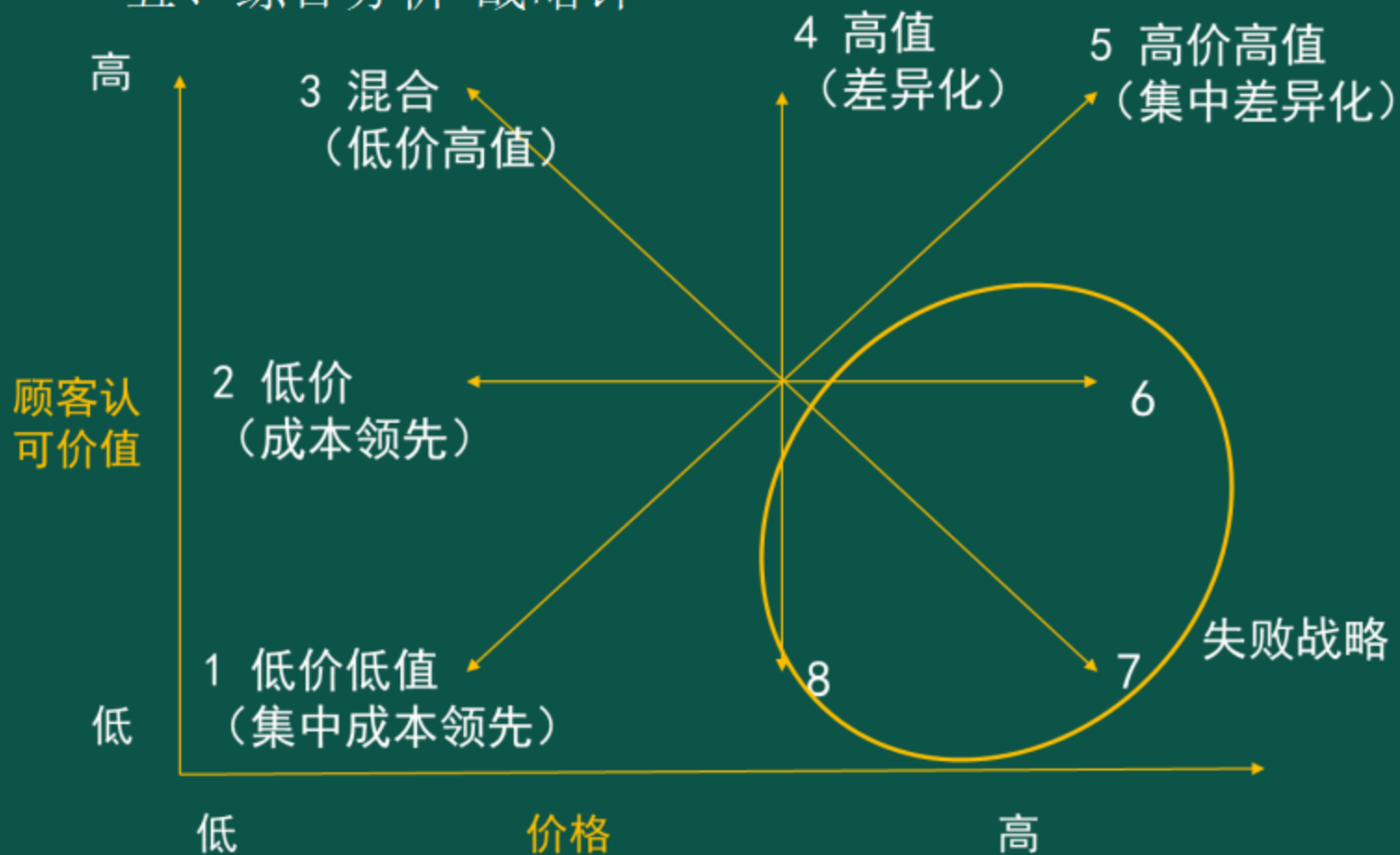
### 四、集中化战略

- 优势
  - 成本领先和差异化战略抵御产业五种竞争力的优势也都能在集中化战略中体现出来
  - 可以增强它们相对的竞争优势
  - 能够避免与竞争对手正面冲突，使企业处于一个竞争的缓冲地带
- 条件
  - 购买者群体之间在需求上存在着差异
  - 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
  - 在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略
  - 企业资源和能力有限，难以在整个产业实现成本领先或差异化，只能选定个别细分市场
- 风险
  - 狭小的目标市场导致的风险
  - 购买者群体之间需求差异变小
  - 竞争对手的进入与竞争



## 冲刺考点5 基本竞争战略

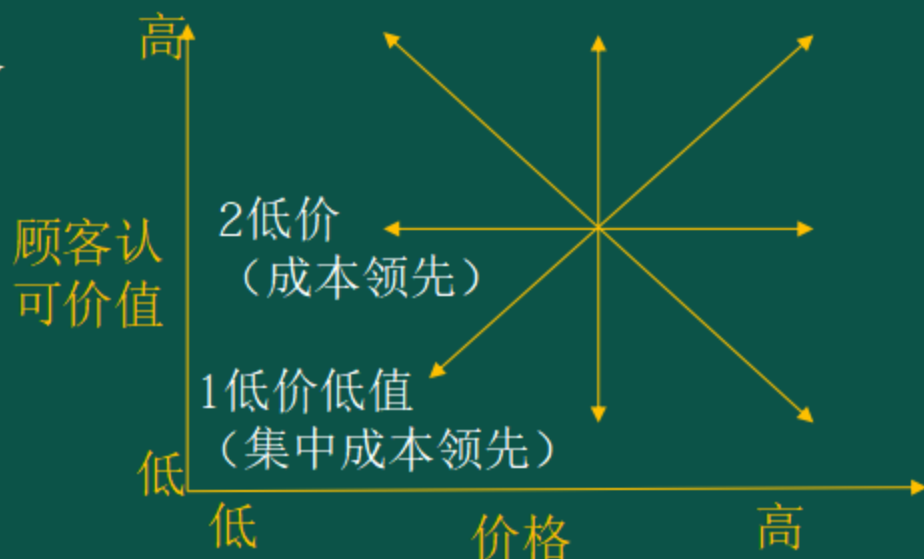
### 五、综合分析-战略钟





## 冲刺考点5 基本竞争战略

### 五、综合分析-战略钟



成本领先战略：包括途径1和途径2

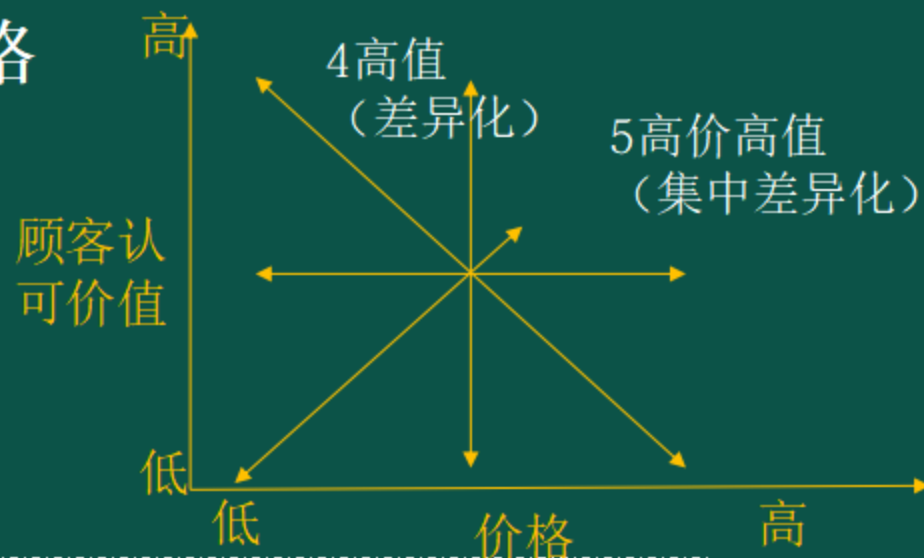
一是低价低值战略（途径1）：看似没有吸引力，但有很多公司按这一途径经营得很成功。这时企业关注的是对价格非常敏感的细分市场

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。



## 冲刺考点5 基本竞争战略

### 五、综合分析-战略钟



差异化战略：包括途径4和途径5

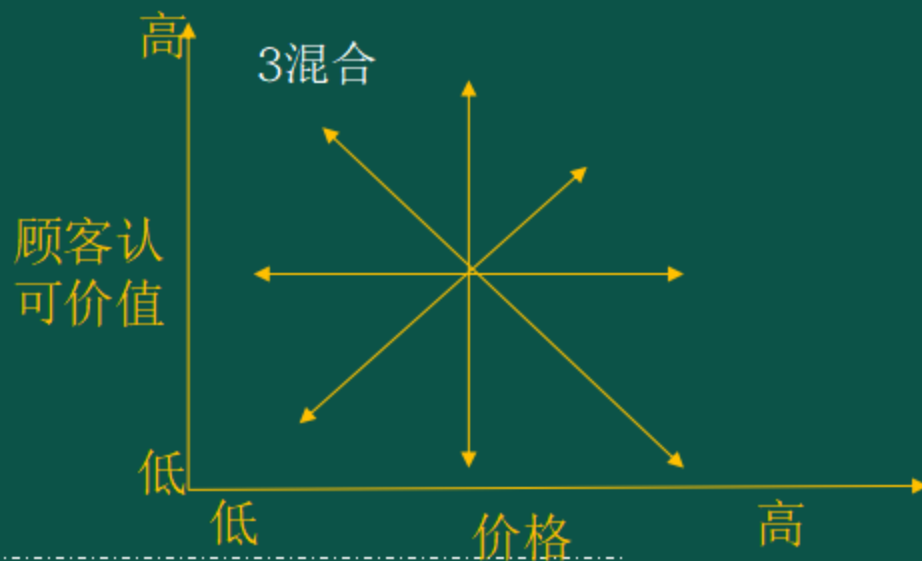
一是高值战略《途径4）：是企业广泛使用的战略，即以相同或略高于竞争者的价格向顾客提供高于竞争对手的顾客认可价值。

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。



## 冲刺考点5 基本竞争战略

### 五、综合分析-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。



## 冲刺考点5 基本竞争战略

### 五、综合分析-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。



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定位。



## 冲刺考点5 基本竞争战略

### 五、综合分析-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。



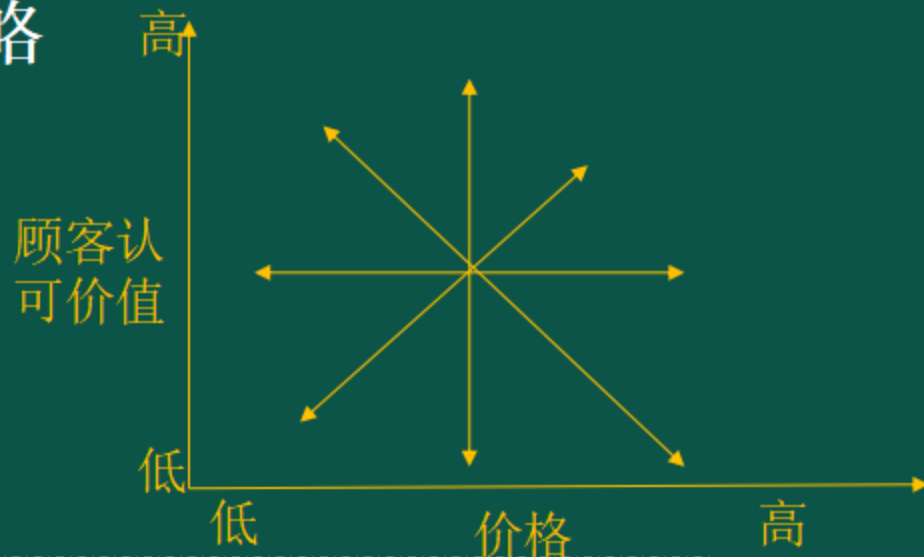
(2) 生产高质量产品的经验累积和降低成本的速度比生产低质量产品快。其原因与下面的事实有关，当生产高质量产品时，工人必须更留心产品的生产，这又会因经验曲线而降低平均成本。

(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。



## 冲刺考点5 基本竞争战略

### 五、综合分析-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

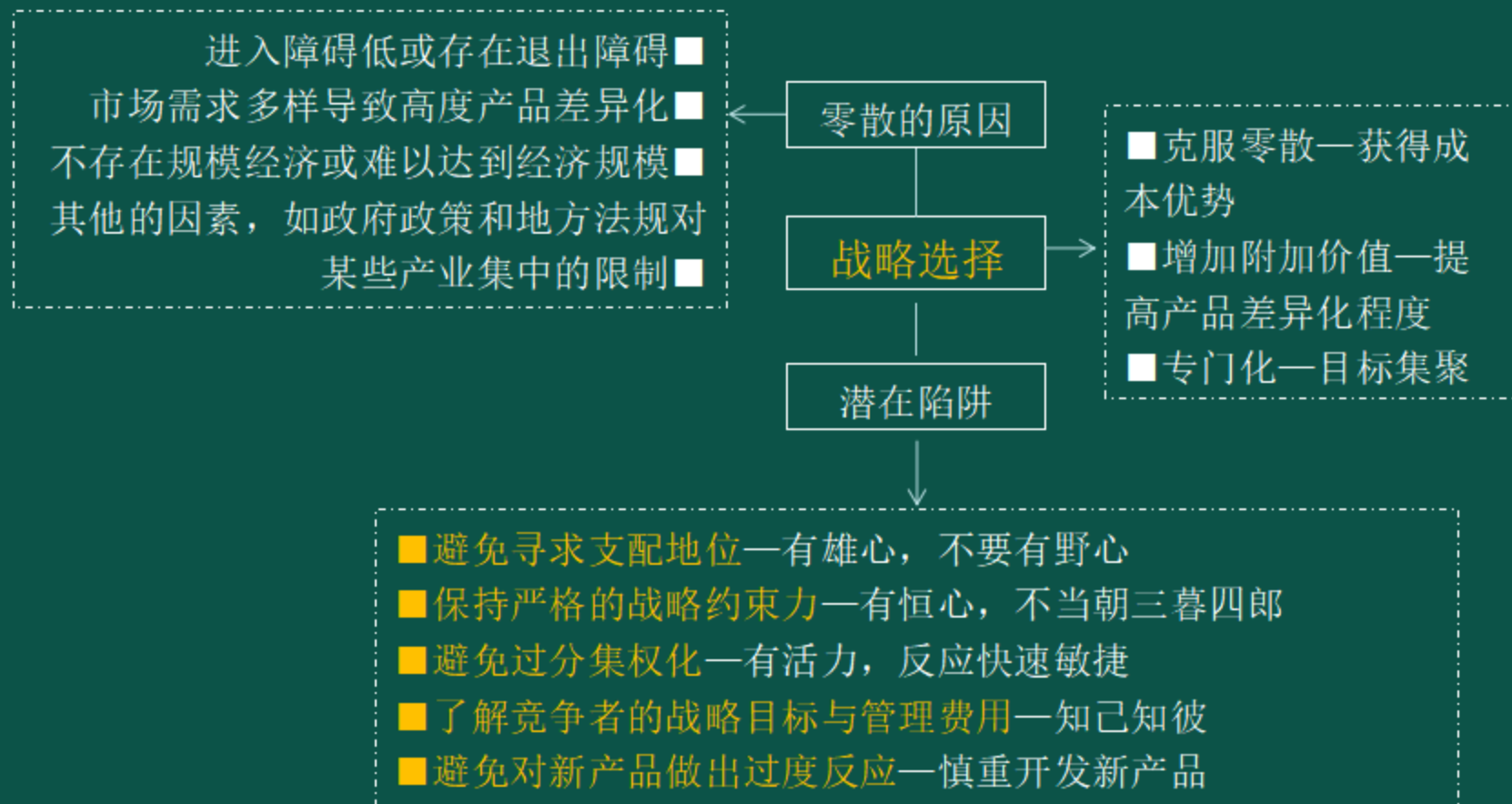
途径7是比途径6更危险的延伸，降低产品或服务的顾客认可价值，同时却在提高相应的价格

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



## 冲刺考点6 中小企业战略

### 一、零散产业中的竞争战略





## 冲刺考点6 中小企业战略

### 一、零散产业中的竞争战略

#### ■ 战略选择

#### ■ 克服零散—获得成本优势

#### ■ 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)

#### ■ 专门化—目标集聚

■ 产品类型或产品细分的专门化

■ 顾客类型专门化

■ 地理区域专门化

■ 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)

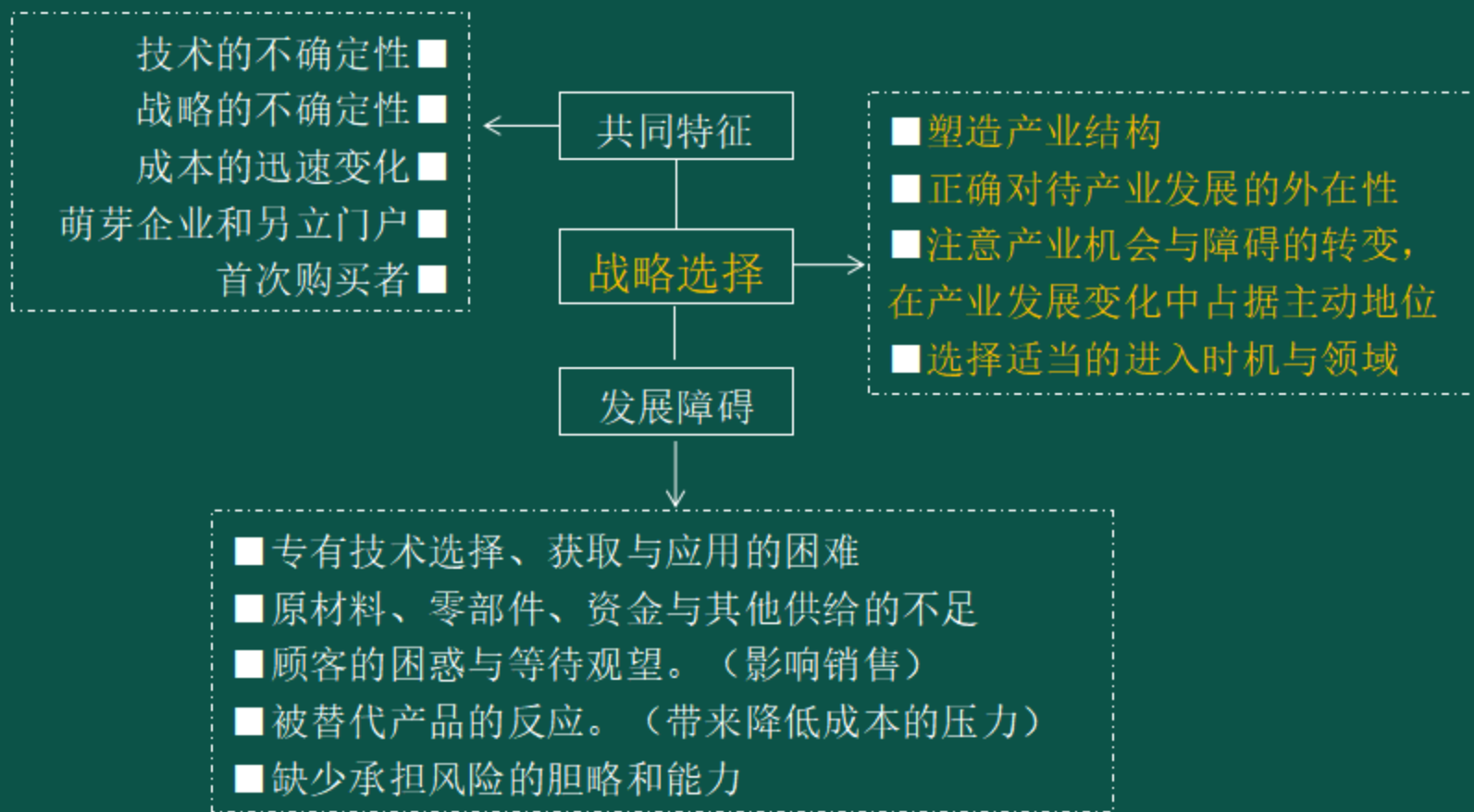
■ 技术创新以创造规模经济。(产品改善提高市场占有率、提高内部运营效率、扩展其他市场、与其他企业联合、提高员工素质等)

■ 尽早发现产业趋势(产业目前处于开发期或成长期)



## 冲刺考点6 中小企业战略

### 二、新兴产业中的竞争战略





## 冲刺考点7 蓝海战略

### 一、红海和蓝海战略比较（特征）

红海战略	蓝海战略
在已经存在的市场内竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取新需求
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系



## 冲刺考点7 蓝海战略

### 二、蓝海战略制定的原则

战略制定原则	各原则降低的风险因素
重建市场边界	↓ 搜寻的风险
注重全局而非数字	↓ 规划的风险
超越现有需求	↓ 规模的风险
遵循合理的战略顺序	↓ 商业模式风险
战略执行原则	各原则降低的风险因素
克服关键组织障碍	↓ 组织的风险
将战略执行建成战略的一部分	↓ 管理的风险



## 冲刺考点7 蓝海战略

### 三、重建市场边界的基本法则

#### 1、路径一：审视他择产业

他择品的概念要比替代品更广。形式不同但功能或者核心效用相同的产品或服务，

**替代品**（例如：报纸与电视）

**他择品**则还包括了功能和形式都不同目的却相同的产品或服务（例如：电影院和酒吧）



## 冲刺考点7 蓝海战略

### 三、重建市场边界的基本法则

#### 2、路径二：跨越战略群组

第二章阐述战略群组分析的第四个角度，就是“利用战略群组图还可以预测市场变化或发现战略机会”，这是重建市场边界的又一路径。



## 冲刺考点7 蓝海战略

### 三、重建市场边界的基本法则

#### 3、路径三：重新界定产业的买方群体

在一个产业中的企业通常都会集中于某一类购买群体。举例来说，医药行业主要将目光放在有影响力的群体即医生身上；办公用品行业主要关注采购者，即企业的采购部门；而服装行业主要直接向使用者销售产品。挑战产业有关目标买方群体的常识成规，就可以引领我们发现新的蓝海。



## 冲刺考点7 蓝海战略

### 三、重建市场边界的基本法则

#### 4、路径四：放眼互补性产品或服务

产品或服务很少会被单独使用。很多情况下，他们的价值会受到别的产品或服务的影响。但是，在大多数情况下，企业生产的产品或提供的服务都局限于产业范围内。事实上，在互补产品或服务背后常常隐藏巨大的价值。



## 冲刺考点7 蓝海战略

### 三、重建市场边界的基本法则

#### 5、路径五：重设客户的功能性或情感性诉求

一些产业主要通过价格和功能来竞争，关注的是给客户带来的效用，客户的诉求是功能性的；其他一些产业主要以客户感觉为竞争手段，客户的诉求是情感性的。当企业关注挑战产业中已经存在的功能或情感诉求时，常常会发现新的市场机会。



## 冲刺考点7 蓝海战略

### 三、重建市场边界的基本法则

#### 6、路径六：跨越时间，参与塑造外部潮流

随着时间的推移，很多产业都会受到外部趋势变化的影响，例如，互联网迅速崛起和全球环保运动的兴起。如果企业能够正确预测到这些趋势，就可能会找到蓝海市场机会。



## 冲刺考点8 市场营销战略

### 一、战略规划

■ 发展战略



■ 业务单位战略



■ 职能战略



■ 市场营销战略

■ 研究与开发战略

■ 生产运营战略

■ 采购战略

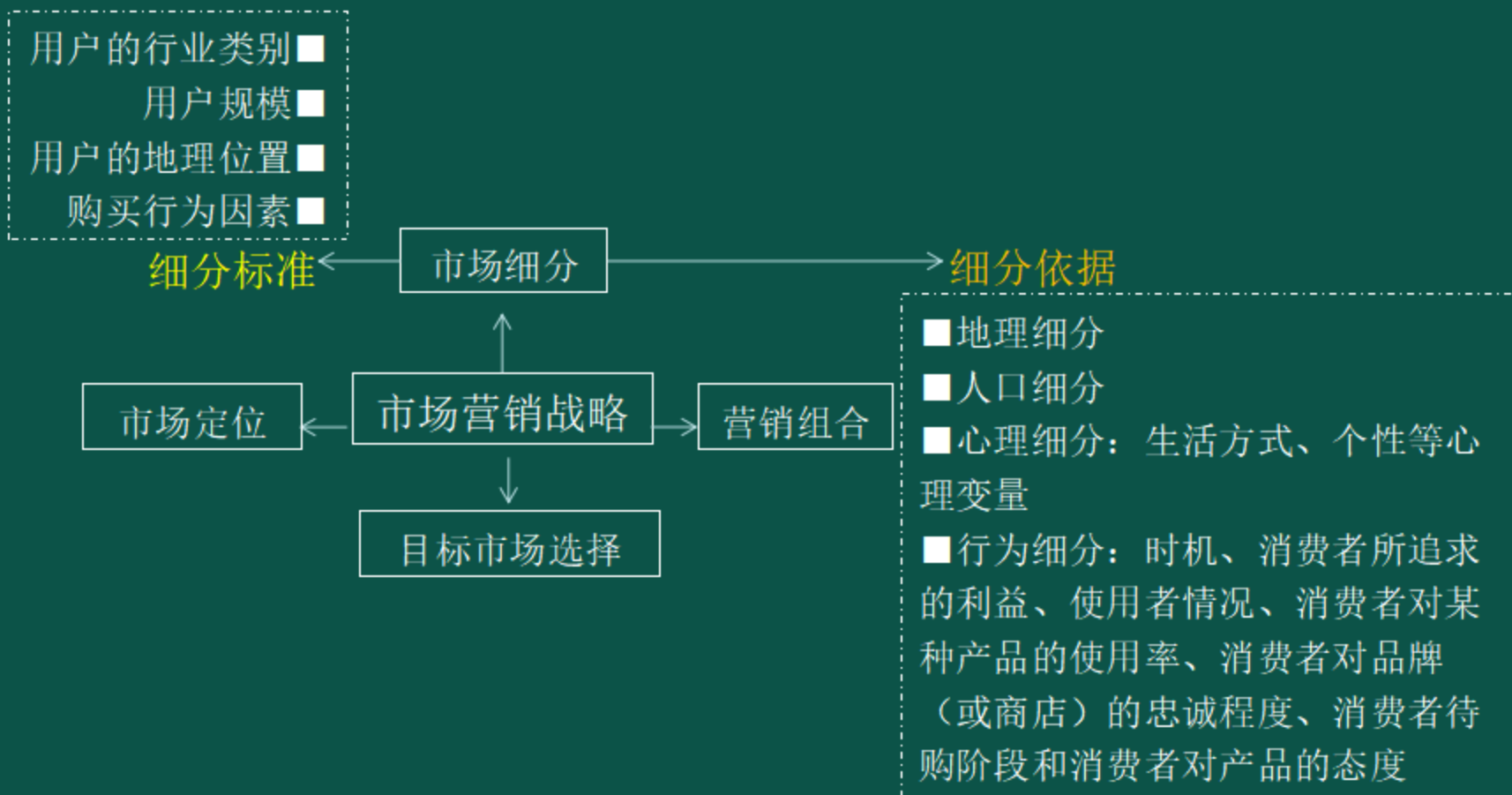
■ 人力资源战略

■ 财务战略



## 冲刺考点8 市场营销战略

### 二、具体内容





## 冲刺考点8 市场营销战略

### 二、具体内容

