



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

【知识点】基本竞争战略（重点）

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

（一）成本领先战略

定义：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。

核心：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（各种手段降低成本）和竞争优势（成本是行业最低）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) 具有规模效应或者规模效应潜力的企业。
- (2) 具有较强的供应链整合与管控能力的企业。
- (3) 具有较强的运营和管理能力的企业。
- (4) 具有较高的市场占有率的企业。



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）发挥规模效应
- （2）发挥技术优势
- （3）进行资源整合
- （4）发挥经营地点优势
- （5）提高供应链整体效益
- （6）利用跨业务相互关系



第三节 企业战略类型

（二）差异化战略

定义：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。

核心：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) 企业拥有一定数量的研究开发能力强、具有敏锐的市场意识和较强的创新精神的研发人员，能够准确了解顾客需求，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，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、生产制造和市场营销等职能部门之间有很好的协作性。



第三节 企业战略类型

2.实施差异化战略的途径（6个）

- （1）产品差异化
- （2）技术差异化
- （3）品牌形象差异化
- （4）渠道差异化
- （5）服务差异化
- （6）员工差异化

【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

（三）集中战略

定义：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。

集中战略下，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服务特定的目标顾客群。

【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：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。



第三节 企业战略类型

【知识点】企业成长战略（重点）

成长战略也称扩张战略，是一种在现有战略基础上，追求更高目标的总体战略。

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、数字化战略。



第三节 企业战略类型

（一）密集型成长战略

定义：企业在原来的业务领域里，通过加强对原有产品与市场的开发渗透来寻求企业未来发展机会的一种发展战略。

密集型成长战略形式：市场渗透、市场开发和新产品开发。



第三节 企业战略类型

1. 市场渗透战略（现有产品-现有市场）

定义：企业通过更大的市场营销力度，努力提高现有产品或服务在现有市场上的份额，扩大产销量及生产经营规模，从而提高销售收入和盈利水平的战略。



第三节 企业战略类型

（1）市场渗透战略的适用情况（了解）

①企业产品或服务在当前的市场中还未达到饱和。

②现有消费者对产品的使用率还可以显著提高。

③整个行业的销售额增长时，竞争对手的市场份额出现下降趋势。

④企业在进行产品营销时，随着营销力度的增加，其销售额呈上升趋势，且二者的相关度能够保证市场渗透战略的有效性。

⑤企业通过市场渗透战略带来市场份额的增加，使企业销售规模得以扩大，且这种规模的扩大能够给企业带来显著的市场优势。



第三节 企业战略类型

(2) 实施市场渗透战略的基本途径（了解）

- ①增加产品的**使用人数**；
- ②提高用户的**使用量**；
- ③开发产品的**新用途**；
- ④优化产品**特性**。



第三节 企业战略类型

2. 市场开发战略（现有产品-新市场）

定义：是密集型成长战略在**市场范围**上的扩展，是将**现有产品或服务**打入**新市场**的战略。



第三节 企业战略类型

（1）市场开发战略的实施条件（了解）

- ①存在着未开发或未饱和的市场区域；
- ②企业可以获得新的、可靠的、经济的、高质量的销售渠道；
- ③企业拥有扩大经营所需的资金、人力和物质资源；
- ④企业生产能力过剩；
- ⑤企业的主营业务遍及全球。



第三节 企业战略类型

(2) 实施市场开发战略的基本途径（了解）

- ①在当地发掘潜在顾客，进入新的细分市场；
- ②在当地开辟新的营销渠道；
- ③开拓区域外部或国外市场。



第三节 企业战略类型

3. 新产品开发战略（新产品-现有市场）

定义：是密集型成长战略在产品上的扩展。

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

（1）新产品开发战略的实施条件（了解）

- ①企业拥有很高的市场信誉度；
- ②企业参与的竞争行业属于迅速发展的行业；
- ③企业所处的行业属于高速增长；
- ④提供的新产品能够以较高的性价比满足顾客的需求；
- ⑤企业具备很强的研究和开发能力；
- ⑥企业拥有完善的新产品销售系统。

（2）新产品开发战略的实施途径（了解）

- ①产品革新②产品发明



第三节 企业战略类型

【单选】将现有产品引入新的市场属于（ ）企业成长战略。

- A. 市场渗透战略
- B. 市场开发战略
- C. 新产品开发战略
- D. 多元化战略

答案：B

解析：市场开发战略是密集型成长战略在市场范围上的扩展，是将现有产品或服务引进新市场的战略。故选B。



第三节 企业战略类型

（二）多元化战略

定义：又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略，指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营的战略，包括相关多元化和非相关多元化两种基本方式。



第三节 企业战略类型

1. 相关多元化战略

定义：又称关联多元化战略，是指企业进入与现有产品或服务有一定关联的经营领域，进而实现企业规模扩张的战略。

包括：水平多元化；垂直多元化；同心型多元化。



第三节 企业战略类型

（1）相关多元化战略的类型

①水平多元化战略（同一专业范围）

定义：在同一专业范围进行多种经营。

【例】汽车制造厂生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆。

②垂直多元化战略（产业链上下游）

定义：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。



第三节 企业战略类型

③同心型多元化战略（同一市场或技术）

定义：以市场或技术为核心的多元化战略。

【例】一家生产电视机的企业，以家电市场为核心，生产电冰箱、洗衣机；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。



第三节 企业战略类型

(2) 实施相关多元化战略时，应该符合的条件（了解）

- ①企业可以将技术、生产能力从一种业务转向另外一种业务；
- ②企业可以将不同业务的相关业务进行合并；
- ③企业在新业务中可以使用企业品牌的信誉；
- ④企业能够创建有价值且有竞争能力的协作方式并实施相关的价值链活动。



第三节 企业战略类型

(3) 实现相关多元化经营的方法（了解）

①企业转入密切相关产品的经营；②建立在企业现有技术基础上的相关多元化经营；③寻找提高工厂设备使用率的途径以实现多元化经营；④利用现有原材料资源增加新的产品或服务以实现多元化经营；⑤生产企业购买或兼并一家能迅速改善其经营管理能力的企业以实现多元化经营；⑥建立在企业已有商标品牌和信誉基础上的多元化经营；⑦购买或兼并那些其业务有助于巩固或扩展本企业主导业务地位的企业以实现多元化经营等。



第三节 企业战略类型

2.非相关多元化战略

定义：又称无关联多元化战略，是指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。

（1）适用条件（了解）

- ①企业所在行业逐渐失去吸引力，企业销售额和利润下降；
- ②企业没有能力进入相邻行业；
- ③企业具有进入新行业所需的资金和人才；
- ④企业有机会收购一个良好投资机会的企业。



第三节 企业战略类型

(2) 实施途径（了解）

①现金充裕但发展机会小的企业，寻求购买成功机会多但资金短缺的企业；

②受季节性和周期性销售影响很大的企业，把资金投向非季节性、非周期性销售的经营领域；

③债务重的企业寻求获得一个没有债务的企业，以便使买方企业的资金结构达到平衡，并增强其借贷能力；

④购买任意行业中的任意一个企业，要求预测的盈利水平能达到或超过计划盈利的最低标准。



第三节 企业战略类型

【单选】某冰箱生产公司利用其关键制冷技术优势进军空调行业，该公司采取的战略是（ ）。

- A.同心型多元化战略
- B.垂直多元化战略
- C.非相关多元化战略
- D.水平多元化战略



第三节 企业战略类型

答案：A

解析：同心型多元化战略是指以市场或技术为核心的多元化战略。如海尔以家电市场为核心，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。某冰箱生产公司利用其关键制冷技术优势进军空调行业属于以技术为核心的多元化战略。



第三节 企业战略类型

【单选】H乳制品企业为降低原材料成本进军畜牧业，建立奶牛场。该企业采取的是（ ）战略。

- A.水平多元化
- B.同心型多元化
- C.垂直多元化
- D.非相关多元化



第三节 企业战略类型

答案：C

解析：水平多元化战略是指在同一专业范围内进行多种经营，如汽车制造厂生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆。同心型多元化战略是指以市场或技术为核心的多元化战略，如一家生产电视机的企业，以家电市场为核心生产电冰箱、洗衣机；造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工等。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。非相关多元化战略又称无关联多元化战略，是指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。