

第三节 企业战略类型

(案例分析题重点)

【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
- 【知识框架】

企业经营战略类型 汇总	基本竞争战略	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
		⑥数字化战略
	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

【知识点】基本竞争战略

基本竞争战略有三种：

成本领先战略

差异化战略

集中战略

（均包含定义、适用范围和途径）

（一）基本竞争战略的类型及概念（重点）

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 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

战略类型	要点
	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

(二) 成本领先战略、差异化战略、集中战略的适用范围(熟悉)

成本领先战略	(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
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

(三) 实施成本领先战略、差异化战略、集中战略的途径(了解)

成本领先战略	(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
差异化战略	(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
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

【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、数字化战略。

(一) 密集型成长战略(熟悉)

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

(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: 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: 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

(三) 一体化战略 (重点)

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		

(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

类型	具体类型	要点
	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	研究成果的归属与分享依据联盟协议而定
	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	通过特许经营、连锁加盟、品牌营销、销售渠道共享等形式
	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

（五）国际化经营战略

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）

（六）数字化战略

1. 数字化战略的5个维度

- （1）业务维度。聚焦核心业务数字化、业务模式创新与客户体验升级三大方向。
- （2）技术维度。
- （3）组织维度。
- （4）数据维度。
- （5）生态维度。

2. 数字化战略的5个阶段

- （1）战略规划阶段。这一阶段的核心是完成顶层设计，重点开展三项工作：一是现状诊断；二是目标设定；三是战略制定。
- （2）方案设计阶段。这一阶段聚焦落地准备。
- （3）落地实施阶段。这一阶段采用分阶段推进模式。
- （4）运营优化阶段。这一阶段的核心是实现持续迭代。
- （5）创新拓展阶段。

【知识点】企业稳定战略（熟悉）

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

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

【知识点】企业紧缩战略（熟悉）

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

第四节

企业经营决策与商业模式分析

【本节知识点】

【知识点】企业经营决策的概念和类型

【知识点】企业经营决策的要素

【知识点】企业经营决策的流程

【知识点】企业经营决策的方法

【知识点】商业模式分析

【知识点】企业经营决策的概念和类型

（一）企业经营决策的概念（了解）

企业经营决策包含以下内容：

- ①决策要有明确的目标。
- ②决策要有多个可行方案供选择。
- ③决策是建立在调查研究、综合分析、评价和选择的基础上的。

（二）企业经营决策类型（了解）

分类标准	具体类别
决策影响的 ^{时间长短}	长期决策、短期决策
决策的 ^{重要性}	总体层经营决策、业务层经营决策、职能层经营决策
环境因素的 ^{可控程度}	确定型决策、风险型决策、不确定型决策
决策目标的 ^{层次}	单目标决策、多目标决策

【知识点】企业经营决策的要素（熟悉）

- 1. 决策者。决策者是企业经营决策的主体，是决策最基本的要素。决策者处在组织的中心，是系统中积极、能动，也是最为关键的因素。
- 2. 决策目标。决策目标的确立是科学决策的起点。
- 3. 决策备选方案。备选方案是决策的前提。
- 4. 决策条件。决策过程中面临的时空状态，即决策环境。
- 5. 决策结果。指决策实施后所产生的效果和影响。

【知识点】经营决策的流程（熟悉）

科学的决策流程，大致包括五个阶段。

- 1. 确定目标阶段。（前提）
- 2. 拟订方案阶段。（要注意的事项：①方案的可行性；②方案的完备性；③方案间的互斥性。）
- 3. 选定方案阶段。（决策中最关键的一步）
- 4. 方案实施和监督阶段。
- 5. 评价阶段。

1. 确定目标阶段（熟悉）

是企业经营决策的前提，目标要符合的SMART原则。

S（Specific）：目标应清晰明确，不能模棱两可

M（Measurable）：目标要可量化，能够准确衡量

A（Attainable）：目标具有挑战性的同时，具有可实现性

R（Relevant）：目标都要与企业的其他目标相关，互相支撑

T（Time-bound）：目标要有明确的完成截止日期

【知识点】企业经营决策的方法（重点）

定性决策方法	头脑风暴法、德尔菲法、名义小组技术、哥顿法	
定量决策方法	1. 确定型决策方法	(1) 线性规划法 (2) 盈亏平衡点法
	2. 风险型决策方法	(1) 期望损益决策法 (2) 决策树分析法
	3. 不确定型决策方法	(1) 乐观原则 (2) 悲观原则 (3) 折中原则 (4) 后悔值原则 (5) 等概率原则

科学的经营决策方法一般分为定性决策方法和定量决策方法。

（一）定性决策法

定性决策方法也称主观决策法，是直接利用人们的知识、智慧和经验，根据已掌握的有关资料对决策的内容进行非量化的分析和研究，对决策的方案进行评价和择优。定性决策法主要包括以下四种方法。

1. 头脑风暴法 2. 德尔菲法 3. 名义小组技术 4. 哥顿法

1. 头脑风暴法（熟悉）

头脑风暴法又称思维共振法，即通过有关专家之间的信息交流，引起思维共振，产生组合效应，从而形成创造性思维。特点是“敞开思路，畅所欲言”。在到一定的时间内“自由”提出尽可能多的方案，不进行任何批评，且所有方案都当场记录下来，留待稍后再做讨论和分析。其优缺点如下表所示：

优点	①自由思考与讨论的氛围，诱发创造性思维的共振和连锁反应，产生更多的创造性思维 ②对预测有很高的价值
缺点	①受心理因素影响较大 ②易屈服于权威者或大多数人的意见，忽视少数派的意见

2. 德尔菲法——专家调查法（熟悉）

应用该方法的关键：

- ①选择好专家，这主要取决于决策所涉及的问题或机会的性质。
- ②决定恰当的专家人数，一般10至30人较好；
- ③拟订好意见征询表，因为它的质量直接关系到决策的有效性。

3. 名义小组技术（非专家）（熟悉）

名义小组技术是指以一个小组的名义来进行集体决策，而并不是实质意义上的小组讨论，要求每个与会者贡献出自己的观点，其特点是与会者“背靠背，独立思考”。

4. 哥顿法（熟悉）

又称提喻法，是一种由会议**主持人指导进行集体讨论**的定性决策法。

(1) 哥顿法的步骤。①会议主持人把决策问题向会议成员做笼统的介绍；②由会议成员（即**专家成员**）自由讨论解决方案；③当会议进行到适当时机时，决策者将决策的具体问题展示给会议成员，使会议成员的讨论进一步深化；④由决策者吸收讨论结果，进行决策。

(2) 哥顿法的特点。先抽象，后具体。

【例】在进行新型烤面包器法的构想决策时，哥顿法先以“烧制”作为主题，寻求有关各种烧制方法的设想。而后再以烤面包器为主题进行讨论。

(二) 定量决策法（重点）

定量决策法是利用数学模型量化优选决策方案的决策方法。根据决策条件的确定性划分，定量决策方法一般分为**确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法**三类。

1. 确定型决策方法（**只有一个唯一的决策结果**）

(1) 线性规划法。(2) 盈亏平衡点法。

2. 风险型决策方法（**多种后果的出现有一定的概率**）

(1) 期望损益决策法。期望损益值 = $\sum$ 该方案在各种市场状态下的损益值 $\times$ 该市场状态发生的概率

(2) 决策树分析法。

3. 不确定型决策方法（**市场状态发生的概率也无法预测**）

不确定型决策常遵循以下五种思考原则。

(1) 乐观原则（大中取大）

(2) 悲观原则（小中取大）

(3) 折中原则

(4) 后悔值原则

(5) 等概率原则

乐观原则	大中取大：在各方案的最大期望损益值中取最大者对应的方案
悲观原则	小中取大：从各方案的最小值中取最大者为对应的方案
折中原则	①找出各方案在所有状态下的最大值和最小值； 加权平均值=最大值 $\times$ 乐观系数 a +最小值 $\times$ （1-a） ②取加权平均值最大的损益值对应的方案为所选方案
后悔值原则	①确定标准值：选出每一种市场状态下最大损益值 ②计算后悔值：方法是用各种状态下的最大损益值分别减去该状态下所有方案的期望损益值，从而得到对应的后悔值 后悔值 = 某种市场状态下的最大损益值 - 该状态某方案对应的损益值 ③从各方案中选取最大后悔值 ④在已经选出的最大后悔值中选取 最小值 ，对应的方案即为用最小后悔值法选取的方案。
等概率原则	①假设各种方案产生的概率相同，通过比较每个方案的损益值的 平均值 来进行方案的选择

则	平均值=Σ（损益值×1/n）（n 为市场状态的种类） ②选择损益值的平均数最大的方案
---	--

【知识点】商业模式分析

概念	为实现客户价值最大化，企业整合内外部生产要素、搭建业务体系、推动建立合作伙伴关系，形成的具有独特核心竞争力的高效运行系统。该系统通过最优实现形式满足客户需求，实现企业长期可持续盈利的目标	
具体表现	价值发现（逻辑起点）、价值匹配（逻辑中介）、价值获取（逻辑终点）	
特点	①能够创造独特的价值。 ②具有整合性和系统性。 ③难以模仿。 ④具有抵御风险的能力。 ⑤可操作性强	
要素	①企业定位。（第一要素） ②资源与能力。 ③业务系统。（商业模式的核心） ④盈利模式。⑤现金流结构。 ⑥企业价值	
商业模式画布	价值分析	价值主张、客户细分、渠道通路、客户关系
	基础设施分析	核心资源、关键业务、重要伙伴
	盈利分析	收入来源、成本结构
	3 个步骤 9 个模块	