

第三章 战略选择

历年考情概况

考试年份	2023、2022、2021、2020、2019、2018
考试分值	35 分左右
考查形式	客观题、主观题
高频考点	总体战略的主要类型、发展战略的主要途径、基本竞争战略、中小企业竞争战略、蓝海战略、商业模式、职能战略、国际化经营战略

【考点一】总体战略的主要类型（★★★）

1.发展战略

（1）一体化战略。

具体的战略	分类	适用条件
一体化战略		一体化战略优点：企业采用纵向一体化战略有利于节约与上、下游企业在市场上进行购买或销售的交易成本，控制稀缺资源，保证关键投入的质量或者获得新客户。 一体化战略缺点：会增加企业的内部管理成本。 一体化战略主要风险：①不熟悉新业务领域所带来的风险；②纵向一体化，尤其是后向一体化，一般涉及的投资数额较大且资产专用性较强，增加了企业在该产业的退出成本。
	纵向一体化战略	主要适用条件： （1）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； （2）企业所在产业的增长潜力较大； （3）企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等； （4）销售环节的利润率较高。
	后向一体化战略	主要适用条件： （1）企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零部件等的需求； （2）供应商数量较少而需求方竞争者众多； （3）企业所在产业的增长潜力较大； （4）企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等； （5）供应环节的利润率较高； （6）企业产品价格的稳定对企业十分关键，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。
	横向一体化战略	企业采用横向一体化战略的主要目的是实现规模经济以获取竞争优势。 主要适用条件： （1）企业所在产业竞争较为激烈；



	<p>(2) 企业所在产业的规模经济较为显著;</p> <p>(3) 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;</p> <p>(4) 企业所在产业的增长潜力较大;</p> <p>(5) 企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等。</p>
--	---

(2) 密集型战略。

市场渗透——**现有产品和现有市场**。

市场渗透战略	目标是通过各种方法来 增加产品的使用频率
	<p>【适用条件】</p> <p>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到目标。相反,向停滞或衰退的市场渗透可能会难得多;</p> <p>②如果一家企业决定将利益局限在现有产品或市场领域,即使在整体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;</p> <p>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;</p> <p>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,那么实施市场渗透战略是比较容易的;</p> <p>⑤当市场渗透战略对应的风险较低、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</p>

市场开发——**现有产品和新市场**。

市场开发战略	原因: 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
	<p>【适用条件】</p> <p>①存在未开发或未饱和的市场;</p> <p>②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的销售渠道;</p> <p>③企业在现有经营领域十分成功;</p> <p>④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源;</p> <p>⑤企业存在过剩的生产能力;</p> <p>⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业</p>

产品开发——**新产品和现有市场**。

产品开发战略	原因: ①充分利用企业对市场的了解;
	<p>②保持相对于竞争对手的领先地位;</p> <p>③从现有产品组合的不足中寻求新的机会;</p> <p>④使企业能继续在现有市场中保持稳固的地位</p>
	<p>【适用条件】</p> <p>①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度;</p> <p>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;</p>





- 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和开发能力；
- ⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品

(3) 多元化战略。

战略类型	适用条件
相关多元化战略 （同心多元化）	企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或市场的成长性或吸引力逐渐下降
非相关多元化战略 （离心多元化）	企业当前产业或市场缺乏吸引力，而企业也不具备较强的能力和技能转向相关产品或市场

2. 收缩战略

含义	也称为 撤退战略 ，指企业从目前的经营领域和基础上收缩，在一定时期内缩小原有经营范围和规模的一种战略。	
原因	<p>(1) 主动原因——满足企业战略重组的需要。</p> <p>(2) 被动原因。</p> <p>①外部环境原因。如宏观经济形势、产业周期、技术、政策、社会价值观或时尚等方面发生重大变化，以及市场达到饱和、竞争行为加剧或改变等，导致企业赖以生存的外部环境恶化甚至出现危机。</p> <p>②内部环境原因。由于内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等原因，企业或企业某项业务陷入困境，失去竞争优势，不得不采用收缩战略。</p>	
方式	【 紧缩与集中战略 】：往往集中于 短期效益 ，主要涉及采取补救措施阻止利润下滑	机制变革：调整管理层领导机构；制定新的政策和建立新的管理控制系统，以及改善激励机制与约束机制等
		财政和财务战略：建立有效的财务控制系统，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；削减资产，如内部放弃或改租、售后回租等；缩小分部和职能部门的规模
	【 转向战略 】：涉及企业的 经营方向或经营策略的改变	重新定位或调整现有的产品和服务 【典型案例线索】：高、中、低端定位的改变 调整营销策略
采用收缩战略的困难	【 放弃战略 】：将企业的一个或若干个部门 出售、转让或停止经营	特许经营；分包；卖断；管理层杠杆收购；拆分为股/分拆
	退出障碍	<p>①固定资产的专用性程度。</p> <p>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）。</p> <p>③内部战略联系（企业内某经营单位与企业其他经营单位在市场形象、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）。</p> <p>④感情障碍。</p> <p>⑤政府与社会约束（政府出面反对或劝阻）</p>

【考点二】发展战略的主要途径（★★★）





1. 并购战略

【并购的类型】

按并购双方所处的 产业 分类	横向并购
	纵向并购
	多元化并购
按被并购方的 态度 分类	友善并购
	敌意并购
按并购方的 身份 分类	产业资本并购
	金融资本并购
按收购 资金来源 分类	杠杆收购
	非杠杆收购

【并购的动机】

- (1) 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会。
- (2) 获得协同效应。(1+1>2)
- (3) 克服企业负外部性，**减少竞争**，增强对市场的控制力。

【并购失败的原因】

- (1) 决策不当。
- (2) 并购后不能很好地进行企业整合（整合包括战略、组织、制度、业务、文化等）
- (3) 支付过高的并购费用
- (4) 跨国并购面临政治风险

2. 企业战略联盟

【企业战略联盟形成的动因】

- (1) **促进技术创新**。(2) **避免经营风险**。(3) 避免或减少竞争。(4) **实现资源互补**。(5) 开拓新的市场。(6) 降低协调成本。

【企业战略联盟的主要类型】

从**股权参与**和**契约联结**的方式角度来看：(1) 合资企业；(2) 相互持股投资；(3) 功能性协议。

股权式联盟与契约式联盟的主要区别：相对于股权式战略联盟而言，契约式战略联盟由于更强调相关企业的协调与默契，从而更具有战略联盟的本质特征。其在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性。但也有一些先天不足，如企业对联盟的控制能力差、松散的组织缺乏稳定性和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等。相对而言，股权式战略联盟有利于扩大企业的资金实力，并通过部分“拥有”对方的形式，增强双方的信任感和责任感，因





而更利于长久合作，不足之处是灵活性差。

【战略联盟的管控】

(1) 订立协议。

①严格界定联盟的目标。

②周密设计联盟结构。

③准确评估投入的资产。

④规定违约责任和解散条款。

(2) 建立合作信任的联盟关系。

【网络合作联盟】

网络合作联盟就是由一群企业组成的合作体，旨在通过建立多重关系共享资源来实现共同目标。以网络的方式实现相互关联，是一个动态的、开放的、随时都可能新成员加入的网络合作联盟。

(1) 网络合作联盟的类型

①**稳定**网络合作联盟：存在于成熟的、创新发生不频繁的行业。

②**动态**网络合作联盟：存在于产品创新频繁、产品生命周期较短的行业。

(2) 网络合作联盟的优势

①联盟中的企业可以分享更多的资源，分享更多联盟成员提供的互补优势，从而大大增加了获得额外竞争优势的可能性。

②资源与能力的共享进一步推动了企业能力的开发以及产品与服务的创新。

③网络合作联盟改变了原来只有物理集聚才能实现的资源与能力的共享，大大提高了额外获得资源与能力的可能性。

(3) 网络合作联盟的风险

①企业可能会因为联盟的存在而仅仅局限于与现有合作者合作，而放弃与其他公司发展联盟的机会，为企业的资源共享和创新设置了障碍。

②联盟内部的负面事件和矛盾冲突也有可能给企业带来种种不利影响，甚至使联盟成为企业的负担，从而拖累公司的业绩与未来发展。

【考点三】基本竞争战略（★★★）

1. 成本领先战略

含义	企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度，
----	--

	成为产业中的成本领先者的战略。
优势	(1) 形成进入障碍。 (2) 增强讨价还价能力。 (3) 降低替代品的威胁。 (4) 保持领先的竞争地位
市场情况	(1) 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；（价格） (2) 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；（产品） (3) 购买者不太关注品牌；（购买者） (4) 价格竞争是市场竞争的主要手段；（竞争） (5) 消费者的转换成本较低。（消费者）
应具备的资源和能力	(1) 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； (2) 降低各种 要素成本 ； (3) 提高 生产率 ；生产率即单位要素的产出，与单位产品的成本互为倒数。提高生产率与降低成本密切相关。采用最新的技术、工艺或流程和充分利用学习曲线来降低成本，都是提高生产率必要的手段。 (4) 改进 产品工艺设计 ；采用简单的产品设计，通过减少产品的功能但同时又能充分满足消费者需要来降低成本。（例如：采用廉价的替代性材料） (5) 提高 生产能力利用程度 ； (6) 选择适宜的 交易组织形式 ； (7) 资源集中配置。
风险	(1) 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。 (2) 产业的 新加入者或追随者 通过 模仿或者使用具有更高技术水平的设施 ，达到同样的甚至更低的产品成本 (3) 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。

2. 差异化战略

含义	企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具特色，这种特色可以给产品带来额外的加价，如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本，那么，拥有这种差异化的企业将获得竞争优势
优势	(1) 形成进入障碍； (2) 降低顾客对价格的敏感程度； (3) 增强讨价还价能力； (4) 抵御替代品威胁
市场情况	(1) 产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可； (2) 顾客的需求是多样化的 ； (3) 企业所在产业技术变革较快，创新成为竞争的焦点

应具备的资源 and 技能	(1) 具有强大的研发能力和产品设计能力； (2) 具有很强的市场营销能力； (3) 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造性文化； (4) 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
风险	(1) 企业形成产品差别化的成本过高。 (2) 市场需求发生变化。 (3) 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。

3.集中化战略

含义	针对某一 特定购买群体、产品细分市场或区域市场 ，采用成本领先或产品差异化来获取竞争优势的战略。 一般是中小企业采用的战略，可分为两类：集中成本领先战略和集中差异化战略
优势	(1) 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； (2) 由于集中化战略避开了在大范围内与竞争对手的直接竞争，所以，对于一些力量还不足以与实力雄厚的大公司抗衡的中小企业来说，集中化战略的实施可以增强它们相对的竞争优势； (3) 对于大企业来说，采用集中化战略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
实施条件	(1) 购买者群体之间在需求上存在着差异； (2) 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； (3) 在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略； (4) 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	(1) 狭小的目标市场导致的高成本。 (2) 购买者群体之间需求差异变小。 (3) 竞争对手的进入与竞争。

4.基本战略的综合分析——“战略钟”

成本领先战略包括途径 1（低价低值战略）和途径 2（低价战略）。差异化战略包括途径 4（高值战略）和途径 5（高价高值战略）。**混合战略指途径 3**。途径 6、途径 7、途径 8 一般情况下可能是导致企业失败的战略。

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。

(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。

【考点四】中小企业竞争战略（★★★）

1. 零散产业中的竞争战略

造成产业零散的原因	(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
零散产业的战略选择	(1) 克服零散——获得成本优势。 克服途径：① 连锁经营或特许经营 ；②技术创新以创造规模经济；③尽早发现产业趋势
	(2) 增加附加价值——提高产品差异化程度。
	(3) 专门化——目标集聚。 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
谨防潜在的战略陷阱	(1) 避免寻求支配地位；(2) 保持严格的战略约束力；(3) 避免过分集权化； (4) 了解竞争者的战略目标与管理费用；(5) 避免对新产品作出过度反应

2. 新兴产业中的竞争战略

新兴产业内部结构的共同特征	(1) 技术的不确定性；(2) 战略的不确定性；(3) 成本的迅速变化；(4) 萌芽企业和另立门户；(5) 首次购买者
新兴产业的发展障碍与机遇	发展障碍：(1) 专业技术选择、获取与应用的困难；(2) 原材料、零部件、资金与其他供给的不足 ；(3) 顾客的困惑与等待观望；(4) 被替代产品的反应；(5) 缺少承担风险的胆略与能力。 机遇：(1) 进入障碍较低；(2) 竞争结构未建立
新兴产业的战略选择	(1) 塑造产业结构 ；(2) 正确对待产业发展的外在性；(3) 注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位；(4) 选择适当的进入时机与领域

【考点五】蓝海战略（★★★）

1. 红海战略和蓝海战略比较

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	同时 追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个

为一个体系	体系
-------	----

2.重建市场边界的基本法则

	肉搏式竞争	开创蓝海战略
产业	专注于产业内的竞争者	审视他择产业
战略群体	专注于战略群体内部的竞争地位	跨跃产业内不同的战略群体
买方群体	专注于更好地为买方群体服务	重新界定产业的买方群体
产品或服务范围	专注于在产业边界内将产品或服务的价值最大化	放眼互补性产品或服务
功能—情感导向	专注于产业既定功能—情感导向下性价比的改善	重设产业的功能与情感导向
时间	专注于适应外部发生的潮流	跨越时间，参与塑造外部潮流

【考点六】商业模式（★★）

商业模式就是为了实现客户价值最大化，把能使企业运行的内外各要素整合起来，形成完整的、高效率的、具有独特核心竞争力的运行系统，并通过提供产品和服务使系统持续达成赢利目标的整体解决方案。

（1）商业模式具备四个板块，分别是**客户、供给、基础设施和财务**，而这四个板块又被细分为九个要素。其中，客户板块包括**客户细分、客户关系、渠道通路**等要素；供给板块包括**价值主张**要素；基础设施板块包括**核心资源、关键业务、重要合作**等要素；财务板块包括**成本结构和收入来源**两个要素。

（2）商业模式创新。

商业模式创新是企业探索创造与获取价值的新方法、新逻辑，主要包括四个构成要素：价值主张、价值创造、价值获取、价值实现。

（3）商业模式创新类型。

①平台商业模式

按照平台内容划分可以分为交易**中介**（如京东、亚马逊）、**媒体**（优酷、Facebook）、支付工具（支付宝）和**软件平台**（苹果、谷歌）四类。

多边平台商业模式的典型代表：腾讯、谷歌、亚马逊、阿里巴巴等。

②长尾商业模式

众多**小**市场的汇聚可产生与主流市场相匹敌甚至更多的收益。

③**免费**商业模式

免费商业模式就是由市场中“一边”补贴“另一边”完成的。

免费商业模式的盈利模式：

A.**增值服务**收费模式。商家提供免费的基础服务，让尽可能多的用户使用产品，然后将其中少数需要个性化服务或高端稀缺资源的用户转化为付费用户，向他们提供更高级的服务。如淘宝网、天猫网、奇虎

360 公司、Google、百度等

B. **广告模式**，又称三方市场模式。用户可以免费使用网站，当网站吸引到足够的用户量后，再以用户资源为筹码向企业收取广告费。例如电视广告。

C. **交叉补贴**模式，也称基本品免费、互补品收费模式。这种模式是指企业免费提供一款产品或服务，但对该产品或服务的互补品收取费用，或者企业免费提供商品，但对后续服务收费。美国吉利公司的剃须刀、通讯运营商推出购买特定的话费套餐“免费”获得一部手机等。

D. **非货币市场**模式。这种模式是指企业用免费产品和服务换取用户的相关劳务。比如有些网站规定用户要免费获取某些更高级别的浏览权限，就需要在各种论坛或用户群里发布推广网站的信息。

【考点七】职能战略（★★★）

1. 市场营销战略

市场细分	消费者市场细分变量：①地理因素；②人口因素；③心理因素；④行为因素。 产业市场细分变量：①用户的行业类别；②用户规模；③用户的地理位置；④购买行为因素		
目标市场选择	① 无差异性营销 ；② 差异性营销 ；③ 集中性营销		
市场定位	① 避强定位 ；②迎头定位；③ 并存定位 ；④取代定位；⑤重新定位；⑥领先定位		
设计市场营销组合	产品策略	产品组合策略	①产品组合的 宽度、长度、深度和关联性 。 ②产品组合策略类型。 第一，扩大产品组合。包括拓展产品组合的宽度、长度，加强产品组合的深度、关联度。 第二，缩减产品组合。 第三，产品延伸。具体做法有向下延伸、向上延伸和双向延伸三种
		品牌策略	品牌归属 策略：①企业品牌、生产者品牌或自有品牌；②中间商品品牌；③贴牌生产。 品牌统分 策略： ①统一品牌；②个别品牌；③分类品牌；④复合品牌策略。
		产品开发策略	新产品分类、新产品开发成功须具备的基本条件
	促销策略	促销组合的构成要素： 广告促销、营业推广、公关营销和人员推销 。 促销组合策略：①推式策略；②拉式策略；③推拉结合策略	
	分销策略	(1) 分销渠道结构主要涉及三个方面的内容：渠道的长度、渠道的宽度和渠道的广度。 ①渠道的长度：直接渠道、间接渠道。 ②渠道的宽度：独家分销、选择分销和密集分销。 ③渠道的广度：单渠道、多渠道、跨渠道、全渠道。 (2) 基于成员关系的渠道系统。 松散型渠道系统、垂直渠道系统、水平渠道系统。	

	价格策略	<p>(1) 基本的定价方法有三种：成本导向定价法、需求导向定价法、竞争导向定价法。</p> <p>(2) 主要定价策略。</p> <p>①心理定价策略，适应消费者的购买心理，主要有尾数定价、整数定价、声望定价和招徕定价。</p> <p>②产品组合定价策略。包括系列产品定价、备选产品定价、副产品定价、关联产品定价、分部定价和捆绑定价。</p> <p>③折扣与折让策略。包括现金折扣、数量折扣、功能折扣、季节性折扣和折让。</p> <p>④差别定价策略，包括顾客差别定价、地点差别定价、时间差别定价、样式差别定价。</p> <p>(3) 新产品定价策略。</p> <p>①渗透定价；②撇脂定价；③温和定价；④免费定价。</p>
--	------	--

2.研究与发展战略

研发的类型	<p>(1) 产品研发——新产品开发；</p> <p>(2) 技术研发——探索、发现、采用新的技术或改进现有技术；</p> <p>(3) 工艺研发——对产品生产过程的研究和改进；</p> <p>(4) 流程研究——对生产、管理过程的各个环节及其相互关系进行分析和评估，识别和解决流程中存在的问题，并提出改进或重组方案。</p>
研发的流程	调研阶段→产品设计阶段→开发和测试阶段→产品制造和发布阶段→维护和升级阶段
研发的 动力来源	市场需求；技术进步；市场竞争；法规政策；创新文化；社会责任。
研发模式	自主研发；合作研发；委托研发；开放研发。
研发 定位	<p>(1) 成为向市场推出新技术产品的企业；</p> <p>(2) 成为成功产品的创新模仿者；</p> <p>(3) 成为成功产品的低成本生产者；</p> <p>(4) 成为成功产品低成本生产者的模仿者。</p>

3.生产运营战略

(1) 生产运营战略所涉及的主要因素：**批量；种类；需求变动；可见性**。

(2) 供应链与配送网络选择

	配送网络选择
供应链与配送网络选择	<p>(1) 制造商存货加直送。产品绕过零售商直接从制造商发送到最终顾客。</p> <p>(2) 制造商存货、直送加在途并货。将来自不同地点的订单组合起来，使顾客只需接收一次交付。</p> <p>(3) 分销商存货加承运人交付。由分销商或零售商存放在中间仓库里，并使用包裹承运人将产品从中间仓库运送到最终顾客。</p> <p>(4) 分销商存货加到户交付。分销商或零售商将产品交付到顾客家门而不通过承运人。</p>

	<p>(5) 制造商或分销商存货加顾客自提。存货存放在制造商或分销商的仓库，顾客通过在线或电话下订单，然后到指定的提货点领取他们的商品。</p> <p>(6) 零售商存货加顾客自提。库存存放在零售店，顾客走进零售店购货，或者通过在线或电话下订单，然后到零售店提货。</p>
--	--

(3) 生产运营战略的**竞争重点**

主要通过四个方面体现出来：①交货期；②质量；③成本；④制造柔性。

(4) 生产流程与产能计划：平衡生产能力与市场需求：

产能计划的类型	领先策略 （进攻型）	根据对需求增长的预期增加产能
	滞后策略 （保守型）	仅当企业因需求增长而满负荷生产或超额生产后才增加产能
	匹配策略 （稳健性）	少量地增加产能来应对市场需求的变化
平衡 产能与需求 的方法	资源订单式生产	订单 → 资源 → 生产 例如，建筑企业可能会收到承建新的道路桥梁的大订单。该建筑企业将仅在签订了合同之后才开始采购必需的资源
	订单生产式生产	资源 → 订单 → 生产 例如，企业会配备适当的劳动力和设备，但企业会在实际收到订单之后才开始生产产品或提供服务
	库存生产式生产	资源 → 生产 → 订单 这种情况在制造型企业非常常见

4.采购战略

(1) 货源策略

策略	优点	缺点
少数或单一货源的策略	<p>①使企业与供应商建立较为稳固的关系；</p> <p>②有利于企业信息的保密；</p> <p>③使企业增加进货的数量，从而产生规模经济并使企业享受价格优惠；</p> <p>④随着与供应商关系的加深，企业可能获得高质量的供应品。</p>	<p>①若无其他供应商，则单一供应商的议价能力就会增强；</p> <p>②企业容易遭受供应中断的风险。</p>
多货源少批量策略	<p>①企业可以与较多的供应商建立和保持联系，以保证稳定的供应；</p> <p>②有利于与多个供应商合作从而获得更多的知识和技术；</p> <p>③供应商之间的竞争使企业的议价能力增强。</p>	<p>①企业与供应商的联系不够稳固，相互信任程度较低；</p> <p>②不利于产生规模经济；企业不能享受大批量购买的价格优惠；</p> <p>③不利于企业获得质量和性能不断提高改进的供应品。</p>
平衡货源策略	在以上两种货源策略之间寻求一个比较均衡的点，使企业既能获得集中于少数货源的好处，又充分利用多货源的优点。	

(2) 交易策略

交易策略是指企业通过一定方式与供应商进行交易获取供应品的策略。

策略类型	含义	适用条件
市场交易策略	即企业通过与供应商签订买卖合同在市场上取得所需供应品的策略。	适用条件： (1) 供应品的技术含量较低或生产技术相对成熟； (2) 供应品在企业产品的生产和销售中不具有重要性； (3) 企业不需要供应商提供售后服务； (4) 供应商所处的市场较为成熟； (5) 供应商数量较多； (6) 竞争比较激烈。
短期合作策略	企业为了应对一定的市场需求对供应商采取 短期 合作的策略，在市场需求满足或消失后，合作就宣告结束。	(1) 企业的产品往往面临急剧变化的市场机会和变化很灵活的客户需求； (2) 供应品的供给具有较高的适应性； (3) 有的供应品有较高的技术含量，对企业产品的设计、生产、销售都有重要影响。
功能性联盟策略	企业与供应商通过订立协议结成联盟的策略	(1) 供应品在企业产品的生产经营中起着重要作用； (2) 企业对供应品的需求量比较大； (3) 供应品的生产技术成熟，可替代性较高； (4) 供应商拥有较强的生产能力和实现规模经济的能力。
创新性联盟策略	企业为了产品、业务的创新并取得长期竞争优势而与供应商结成联盟的策略	(理解下面这句话即可，不用背) 采用这种策略时，往往从某种 新产品概念的提出 就开始与供应商合作，其产品的设计、试制、改进、定型、生产与供应商的产品和技术创新基本上同步进行、相互契合。

(3) 采购模式

主要有五种采购模式：①传统采购模式；②MRP（Material Requirement Planning）采购模式；③JIT（Just In Time）采购模式；④VMI（Vendor Managed Inventory）采购模式；⑤数字化采购模式。

5. 财务战略

基于产品生命周期的财务战略选择

		产品生命周期阶段			
		导入期	成长期	成熟期	衰退期
风险搭配情况	经营风险	非常高	高	中等	低
	财务风险	非常低	低	中等	高
财务战略	资本结构	股东权益	主要是股东权益	股东权益+债务	股东权益+债务
	资金来源	风险资本	权益投资增加	保留盈余+债务	债务
	股利	不分配	分配率很低	分配率高	全部分配



常见指标	价格/盈余倍数(市盈率)	非常高	高	中	低
	股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

价值创造和增长率矩阵（财务战略矩阵）

情况	财务战略
增值型现金短缺（第一象限） （投资资本回报率－资本成本）大于 0 （销售增长率－可持续增长率）大于 0	（1）如果高速增长是 暂时 的，则应通过 借款（周转短期借款） 来筹集所需资金； （2）如果高速增长是 长期 的，则资金问题有两种解决途径： （途径 1）提高 可持续增长率 ，包括提高经营效率（提高税后经营利润率和经营资产周转率）和改变财务政策（停止支付股利、增加借款），使之向销售增长率靠拢； 提高经营效率 是应对现金短缺的首选战略。改变财务政策也可以暂时解决现金短缺。 （途径 2）增加 权益资本 （增发股份、兼并成熟企业），提供增长所需资金。 增发股份，使得企业必须增加负债资金来降低资本成本并且可以保持最优资本结构。增发股份的必要前提是所筹资金要有更高的回报率。
增值型现金剩余（第二象限） （投资资本回报率－资本成本）大于 0 （销售增长率－可持续增长率）小于 0	首选的战略是利用剩余现金加速增长。 途径包括：（1）内部投资；（2）收购相关业务。 如果加速增长之后仍有剩余现金，找不到进一步投资的机会，则应把多余的钱还给股东。 途径包括：（1）增加股利支付；（2）回购股份。
减损型现金剩余（第三象限） （投资资本回报率－资本成本）小于 0 （销售增长率－可持续增长率）小于 0	首选的战略是提高投资资本回报率。 途径有：（1）提高税后经营利润率，包括扩大规模、提高价格、控制成本等；（2）提高经营资产周转率，降低应收账款和存货等资金占用。 在提高投资资本回报率的同时，如果负债比率不当，可以适度调整，以降低平均资本成本。 如果企业不能提高投资资本回报率或者降低资本成本，则应该将企业出售。
减损型现金短缺（第四象限） （投资资本回报率－资本成本）小于 0 （销售增长率－可持续增长率）大于 0	（1）如果盈利能力低是本公司独有的问题，并且觉得有能力扭转价值减损局面，则可以选择“彻底重组”。 （2）如果盈利能力低是整个行业的衰退引起的，则应该选择的财务战略是“尽快出售”以减少损失。即使是企业独有的问题，由于缺乏核心竞争力，无法扭转价值减损的局面，也需要选择出售。

【考点八】国际化经营战略（★★★）

1. 企业国际化经营动因

（1）寻求市场

（2）**寻求效率**（案例材料表现为两点：第一，投资国生产成本上升，特别是劳动力成本；第二，来自于低成本生产商的竞争）



(3) **寻求资源**（案例材料表现为取得更多自然资源/原材料的供应，例如石油、天然气、金属和非金属矿产等）

(4) **寻求现成资产**（案例材料表现为从发达国家获得品牌、专利、销售渠道、生产设施、管理经验、先进技术、资金、规模经济等）

2.企业国际化经营与全球价值链构建

(1) 全球价值链中企业的角色定位

①**领先企业**——领先企业——核心、主导，承担核心技术研发和营销渠道构建等功能。

②**一级供应商**——**技术能力**较强、具有较高**成本优势**，承担诸如部件的生产、组装、物流等外围管理工作。

③**其他层级供应商**——**微弱比较优势**，承接非关键环节的非核心生产活动，如进行简单组装、初始设备制造（OEM）等。

④**合同制造商**——具备一定的技术能力，能够承接领先企业对技术有一定要求的产品的生产，也可以独立完成产品部分结构的生产，为领先企业提供除关键环节设计和营销以外的配套服务。

(2) 全球价值链的分工模式

分工模式	领先企业与供应商关系实现方式	领先企业与供应商关系主要特点	对供应商的主要影响
科层型	对外直接投资并购或新建	产品规格信息专有或不易于整理和传播； 适用于具有高知识产权、高质量风险以及高品牌价值的产品； 交易复杂，领先企业需要进行全面的风险管理； 领先企业协调性高。	供应商是被垂直整合的，受到全面的管理控制； 能够快速获得领先企业的现成资产； 技术扩展和知识转移通过内部商业联系进行。
市场型	市场交易	产品规格信息易于传播； 适用于商品以及商品化的产品； 交易简单，价格机制发挥主导作用； 领先企业协调性低。	交易伙伴间没有正式合作； 客户转换成本低； 受到市场力量的影响； 技术扩展和知识转移仅限贸易渠道。
俘获型	非股权形式	产品规格信息不容易整理和传播； 领先企业有效控制生产，交易相对简单； 领先企业协调性较高； 在汽车产业供应商的分级结构中较常见。	相对较小的供应商受到领先企业的高度监管和控制； 对领先企业依赖度较高； 技术扩展和知识转移侧重于提高效率与部分产品改进的知识。

模块型	产品结构具有模块型特征，从而降低信息编码的难度； 领先企业选择和更换供应商便利，交易相对简单； 领先企业协调性较低； 在电子产业的供应商关系较常见。	企业间联系范围广； 信息流动量较高； 对领先企业的依赖度较低，供应商往往参与多个价值链。
关联型	产品规格信息不容易整理和传播； 团队合作； 复杂的交易通过高频率的当面交流或高度明确的调控来实现； 领先企业协调性中等。	合作伙伴间相互依存度较高； 合作伙伴间的交易与交流频繁； 供应商更容易生产差异化产品； 技术扩展和知识转移的程度相对较高； 领先企业和供应商转换成本较高，供需更加稳定。

（3）全球价值链与发展中国家企业升级

企业升级从易到难的 4 种类型——**工艺升级、产品升级、功能升级和价值链升级**。

①工艺升级，即通过对生产技术的**改进和生产组织管理效率**的提升而实现的升级。

②产品升级，即通过**改进产品设计**（甚至开发突破性的产品）提高产品的竞争力而实现的升级。

③功能升级，即通过**占领价值链更高附加值的环节**而实现升级。

④价值链升级，即通过进入**技术壁垒或资本壁垒更高的价值链**或获取价值链中更高的地位，以提升盈利能力和竞争力而实现的升级。

3.国际化经营战略类型

类型	典型特征
国际战略	企业将其具有价值的产品与技能转移到国外的市场，以创造价值的举措。 产品开发的职能留在母国，而在东道国建立制造和营销职能，总部一般严格地控制产品与市场战略的决策权。 适应性较差，加大经营成本
多国本土化战略	将自己国家所开发出的产品和服务转移到国外市场，而且在重要的国家市场上从事生产经营活动。 满足各地个性化需求，适应性强 ；成本结构较高，无法获得经验曲线效益和区位优势，高度分权
全球化战略	向全世界的市场推销 标准化的产品和服务 ，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动，由此形成 经验曲线和规模经济效益 ，以获得高额利润。企业采用该战略的目的是实施成本领先战略，通过提供标准化产品来促使不同国家的习俗和偏好趋同。高度集权
跨国战略	形成以经验为基础的成本效益和区位优势，转移企业的核心竞争力，同时注意满足当地市场的需要。

	为了避免外部市场的竞争压力，母公司与子公司、子公司与子公司的关系是 双向 的。 跨国战略试图兼顾 全球效率、国别反应和世界性学习效果 这三种战略需要
--	---

4.新兴市场的企业战略

新兴市场是指一些市场发展潜力巨大的发展中国家。此处重点讲解在全球化竞争中，新兴市场中本土企业的战略选择。

类型	说明
“防御者”的战略：利用本土优势进行防御	具体做法： (1) 把目光 集中于喜欢本国产品的客户 ，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户。 (2) 频繁地调整产品和服务 ，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求。 (3) 加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。
“扩张者”战略：向海外延伸本土优势	本土企业可以通过合理运用可移植的优势资源，并以其在本地市场的成功为平台，向其他市场扩张。 向海外延伸本土优势时应当注意寻找在 消费者偏好、地缘关系、分销渠道或政府管制方面与本国市场相类似的市场 ，来最有效地利用自己的资源
“躲闪者”战略：避开跨国公司的冲击	(1) 与跨国竞争对手 建立合资、合作企业 。 (2) 将企业 出售 给跨国竞争对手。 (3) 重新定义自己的核心业务 ，避开与跨国竞争对手的直接竞争。 (4) 根据自身的本土优势专注于细分市场，将业务重心转向价值链中的某些环节。 (5) 生产与跨国竞争对手产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。
“抗衡者”战略：在全球范围内对抗	(1) 不要拘泥于成本上竞争 ，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力。 (2) 找到一个 定位明确又易于防守 的市场。 (3) 在一个全球化的产业中找到一个 合适的突破口 。 (4) 学习从发达国家获取资源，以克服自身技能不足和资本的匮乏