

## 公司战略与风险管理 [主观核心题第二部分]

主讲人：杭超老师 微博@杭超老师

### 【03】战略选择[52题]

#### 3.1 纵向一体化战略的优点：

①有利于节约交易成本；②控制稀缺资源；③保证关键投入的质量；④获得新客户。

#### 3.2 纵向一体化战略的缺点：增加企业的内部管理成本

3.3 纵向一体化战略的风险：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。

3.4 前向一体化战略的优点：①有利于企业控制和掌握市场；②增强对消费者需求变化的敏感性；③提高企业产品的市场适应性和竞争力。

3.5 前向一体化战略的适用条件：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。

3.6 后向一体化战略的优点：有利于企业有效控制关键原材料等投入成本、质量及供应可靠性，确保经营活动。

#### 3.7 后向一体化战略的主要适用条件：

①企业现有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、零件等的需求；  
②企业所在产业的增长潜力较大；  
③企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；  
④供应环节的利润率较高；  
⑤供应商数量较少而需求方竞争者众多；  
⑥企业产品价格的稳定对企业而言十分关键，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。

#### 3.8 横向一体化战略的适用条件：

①企业所在产业竞争较为激烈；  
②企业所在产业的规模经济较为显著；  
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；④企业所在产业的增长潜力较大；  
⑤企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等。

3.9 横向一体化战略的优点：有利于实现规模经济以获取竞争优势。

#### 3.10 市场渗透战略的适用条件：

①整个市场正在增长。  
②企业决定将利益局限在现有产品或市场领域。  
③如果其他企业由于各种原因离开了市场。  
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。

#### 3.11 市场开发战略的实施原因：

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现有市场或细分市场已经饱和，企业只能去寻找新市场。③市场开发往往与产品改进结合在一起。

### 3.12 市场开发战略的适用条件：

- 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企业主业属于正在迅速全球化的产业。

### 3.13 产品开发战略的实施原因：

- 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。

### 3.14 产品开发战略的适用条件：

- 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。

### 3.15 多元化战略的实施原因：

- ①在现有产品或市场中持续经营并不能达到目标。
- ②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。
- ③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。

### 3.16 多元化战略的优点：

- ①分散风险，当现有产品及市场失败时，新产品或新市场可能为企业提供保护。
- ②能更容易地从资本市场中获得融资。
- ③在企业无法增长时找到新的增长点。
- ④利用未被充分利用的资源。
- ⑤运用盈余资金。
- ⑥获得资金或其他财务利益，例如累计税项亏损。
- ⑦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。

3.17 多元化战略的风险：①来自原有经营产业的风险；②市场整体风险；③产业进入风险；④产业退出风险；⑤内部经营整合风险

### 3.18 收缩战略适用情形：

[1]主动原因：①大企业战略重组的需要。②小企业的短期行为。

[2]被动原因：①外部原因。

②企业（或企业某业务）失去竞争优势。[机制不顺、决策失误、管理不善]

### 3.19 收缩战略的方式有哪些？

- ①紧缩与集中战略：机制变革\财政和财务战略\削减成本战略。
- ②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。
- ③放弃战略。

### 3.20 发展战略的主要途径:

①外部发展(并购);②内部发展(新建);③战略联盟。

### 3.21 并购的动机:

- ①避开进入壁垒,迅速进入,争取机会,规避风险;
- ②获得协同效应;
- ③克服企业负外部性,减少竞争,增强市场控制力。

### 3.22 并购的失败的原因:

①决策不当;②并购后不能很好地进行企业整合;③支付过高的并购费用;④跨国并购面临政治风险。

### 3.23 内部发展的动因:

- ①开发新产品的过程使企业能深刻地了解市场及产品;
- ②不存在合适的收购对象;
- ③保持统一的管理风格和企业文化;
- ④为管理者提供职业发展机会;
- ⑤代价较低,因获得资产时无须为商誉支付额外的金额;
- ⑥并购通常会产生隐藏的或无法预测的损失,内部发展不太可能产生这种情况;
- ⑦这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法;
- ⑧可以有计划地进行,容易从企业资源获得财务支持,成本可以按时间分摊;
- ⑨风险较低。可能还需承担被并购者以前决策的后果。
- ⑩内部发展的成本增速较慢。

### 3.24 内部发展的缺点:

- ①与购买市场中现有企业相比,在市场上增加了竞争者,这可能会激化某一市场内的竞争;
- ②企业不能接触到其他企业的知识及系统,可能更具风险;
- ③从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应;
- ④当市场发展非常快时,内部发展显得过于缓慢;
- ⑤进入新市场可能要面对非常高的障碍。

### 3.25 内部发展的适用情形:

- ①产业处于不均衡状况,结构性障碍还没有完全建立起来。进入成本可能会比较低。
- ②产业内现有企业的行为性障碍容易被制约。
- ③企业有能力克服结构性与行为性障碍,或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。

**3.26 战略联盟的动因:**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

**3.27 战略联盟的主要类型:**①合资企业;②相互持股投资;③功能性协议

**3.28 战略联盟的管控措施:**①订立协议;②建立合作信任的联盟关系

**3.29 成本领先战略的优势:**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。

### 3.30 成本领先战略实施条件与风险:

#### [1]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;
- 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;
- ③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;
- ④价格竞争是市场竞争的主要手段,消费者的转换成本较低。

#### [2]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选择适宜的交易组织形式；
- ④提高生产率；
- ⑤改进产品工艺设计；
- ⑥提高生产能力利用程度；
- ⑦重点集聚。

**[3] 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产业的新进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。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。

**3.31 差异化战略的优势：**①形成进入障碍；②降低顾客敏感程度；③增强讨价还价能力；④抵御替代品威胁。

**3.32 差异化战略实施条件与风险：**

**[1] 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。

**[2] 资源和能力：**

- ①具有强大的研发和产品设计能力，具有很强的研究开发管理人员；
- ②具有很强的市场营销能力，具有很强的市场营销能力的管理人员；
- 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。

**[3] 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竞争对手模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。

**3.33 集中化战略实施条件与风险：**

**[1] 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。

**[2] 风险：**

- ①狭小的目标市场导致的风险。
- 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。

**3.34 混合战略的定义：**同时追求低成本与差异化

**3.35 蓝海战略的特征：**

- ①拓展非竞争性市场空间；
- ②规避竞争；
- ③创造并攫取新需求；
- ④打破价值与成本互替定律；

⑤同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系。

### 3.36 蓝海战略中重建市场边界：

- ①审视他择产业；
- ②跨越产业内不同的战略群体看市场；
- ③重新界定产业的买方群体；
- ④放眼互补性产品或服务；
- ⑤重设产业的功能与情感导向；
- ⑥跨越时间参与塑造外部潮流。

### 3.37 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。
- ④政府政策和地方法规对某些产业集中的限制。
- ⑤一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额。

### 3.38 零散产业的战略选择：①克服零散——获得成本优势；②增加附加价值——提高产品差异化程度；③专门化——目标集聚。

### 3.39 新兴产业的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。

### 3.40 新兴产业发展的障碍：

- ①专有技术的选择、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。

### 3.41 研发的类型：

- ①产品研究——新产品开发
- ②流程研究

### 3.42 研发的动力来源：

- ①需求拉动
- ②技术推动

### 3.43 研发定位：

- ①成为向市场推出新技术产品的企业。
- ②成为成功产品的创新模仿者。
- ③成为成功产品的低成本生产者。

### 3.44 市场定位策略：①抢占或填补市场空位策略；②与竞争者并存和对峙的市场定位策略；③取代竞争者的市场定位策略

### 3.45 市场营销策略组合：

#### [1]产品策略：

①产品组合策略：产品组合的宽度、长度、深度和关联性；产品组合策略类型[扩大产品组合、缩减产品组合、产品向上/向下/双向延伸]

②品牌和商标策略：单一的品牌名称；每个产品都有不同的品牌名称；自有品牌

#### [2]促销策略：广告促销、营业推广、公关宣传、人员推销

#### [3]分销策略

#### [4]价格策略

### 3.46 发展中国家跨国公司对外投资的主要动机：

①寻求市场、②寻求效率、③寻求资源、④寻求现成资产

**3.47 企业进入国外市场的主要模式：**一般有出口、股权投资、非股权安排等。

**3.48 出口模式下，目标市场的区域路径：**

[1]传统方式：①发达国家到经济技术发展水平相类似的发达国家再到发展中国家；

②发展中国家到环境类似的发展中国家再到发达国家。

[2]新型方式：不论是发达国家还是发展中国家，产业中的高新技术产品出口的国别路径是先到发达国家，以占领世界最大市场，然后再走向发展中国家。

**3.49 防御者战略利用本土优势进行防御的措施：**

①把目光集中于喜欢本国产品的客户，不考虑崇尚国际品牌的客户。

②频繁调整产品和服务，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。

**3.50 扩张者战略向海外延伸本土优势：**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。

**3.51 躲闪者战略避开跨国公司的冲击的措施：**

①与跨国公司建立合资、合作企业。

②将企业出售给跨国公司。

③重新定义自己的核心业务，避开与跨国公司的直接竞争。

④根据自身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生产与跨国公司产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。

**3.52 抗衡者战略在全球范围内对抗的措施：**

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。