

第三章 战略选择

序号	考点	考频
考点一	总体战略的主要类型	★★★★★
考点二	发展战略的主要途径	★★★★★
考点三	基本竞争战略	★★★★★
考点四	中小企业竞争战略	★★
考点五	蓝海战略	★★★★
考点六	职能战略	★★★★
考点七	国际化经营战略	★★★★

考点一

2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：总体战略的主要类型

我们一起来学习 2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：总体战略的主要类型。本考点属于《公司战略与风险管理》第三章战略选择第一节总体战略（公司层战略）的内容。

【内容导航】：

1. 发展战略
2. 稳定战略
3. 收缩战略

【考频分析】：

考频：★★★★★

复习程度：熟悉本考点。本考点每年都会涉及，客观题和主观题的考核概率都非常大。

【高频考点】：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	简要说明	适用条件
— 体 化 战 略	纵 向 — 体 化 战 略	<p>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。</p> <p>缺点：企业一体化会增加企业的内部管理成本。</p> <p>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</p>
	前 向 一 体 化 战 略	<p>主要适用条件：</p> <p>（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；</p> <p>（2）企业所在产业的增长潜力较大；</p>

			<p>(3) 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等；</p> <p>(4) 销售环节的利润率较高</p>
		后向一体化战略	<p>主要适用条件：</p> <p>(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、零件等的需求；</p> <p>(2) 供应商数量较少而需求方竞争者众多；</p> <p>(3) 企业所在产业的增长潜力较大；</p> <p>(4) 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；</p> <p>(5) 供应环节的利润率较高；</p> <p>(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</p>
	横向一体化战略		<p>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。</p> <p>主要适用条件：</p> <p>(1) 企业所在产业竞争较为激烈；</p> <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，即使在整个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	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
------	--

战略	<p>①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>
	<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	<p>【战略描述】 新产品和现有市场。</p> <p>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</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> <p>③企业所在产业正处于高速增长阶段；</p> <p>④企业具有较强的研究和开发能力；</p> <p>⑤主要竞争对手以近似价格提供更高质量的产品</p>

(3) 多元化战略。

采用多元化战略的三大原因：

- ①在现有产品或市场中持续经营不能达到目标。
- 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。

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

【多元化战略优点】

- 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当企业在原产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。

【多元化战略风险】

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。

2. 稳定战略

含义	又称为维持战略，是指限于经营环境和内部条件，企业在战略期所期望达到的经营状况基本保持在战略起点的范围和水平上的战略。采用稳定战略的企业不需要改变自己的使命和目标，企业只需要集中资源于原有的经营范围和产品，以增加其竞争优势
适用情况	适用于对战略期环境的预测变化不大，而企业在前期经营相当成功的企业
优点	(1) 可以充分利用原有生产经营领域中的各种资源； (2) 减少开发新产品和新市场所必需的巨大资金投入和开发风险； (3) 避免资源重新配置和组合的成本； (4) 防止由于发展过快、过急造成的失衡状态
风险	一旦企业外部环境发生较大变动，企业战略目标、外部环境、企业实力三者之间就会失去平衡，将会使企业陷入困境。 稳定战略还容易使企业减弱风险意识，甚至会形成惧怕风险、回避风险的企业文化，降低企业对风险的敏感性和适应性

3. 收缩战略

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制止利润下滑，以期立即产生效果	机制变革
		财政和财务战略
		削减成本战略
	【转向战略】 更多地涉及企业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
		调整营销策略
	【放弃战略】 涉及企业（或子公司）产权的变更	放弃战略的类型： (1) 特许经营； (2) 分包； (3) 卖断； (4) 管理层与杠杆收购；

- (5) 拆分为股/分拆；
(6) 资产互换与战略贸易

考点二

2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：发展战略的主要途径

我们一起来学习 2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：发展战略的主要途径。本考点属于《公司战略与风险管理》第三章战略选择第一节总体战略（公司层战略）的内容。

【内容导航】：

1. 并购战略
2. 内部发展战略
3. 企业战略联盟

【考频分析】：

考频：★★★★★

复习程度：掌握本考点。本考点客观题和主观题的考核概率都比较大，建议考生重点关注。

【高频考点】：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，规避各种风险。(2) 获得协同效应。(3) 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。

用系统理论剖析协同效果，可以分为 3 个层次：

第一，并购后的两个企业的“作用力”的时空排列得到有序化和优化，从而使企业获得“聚焦效应”。

第二，并购后的企业内部不同“作用力”发生转移、扩散、互补，从而改变了公司的整体功能状况。

第三，并购后两个企业内的“作用力”发生耦合、反馈、互激振荡，改变了作用力的性质和力量。

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。
- (3) 支付过高的并购费用。

(4) 跨国并购面临政治风险。

防范东道国的政治风险，具体措施可以考虑以下几点：①加强对东道国的政治风险的评估，完善动态监测和预警系统。②采取灵活的国际投资策略，构筑风险控制的坚实基础。③实行企业当地化策略，减少与东道国之间的矛盾和摩擦。

2. 内部发展战略

【企业采取内部发展的动因】

- (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，因为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，而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，并且成本可以按时间分摊；
- (9) 风险较低。在收购中，并购者可能还需承担被并购者以前所做决策产生的后果。
- (10) 内部发展的成本增速较慢。

【内部发展的缺点】

- (1) 与购买市场中现有的企业相比，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) 企业并不能接触到其他企业的知识及系统，这可能更具风险；
- (3) 从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应；
- (4) 当市场发展得非常快时，内部发展会显得过于缓慢；
- (5) 进入新市场可能要面对非常高的障碍。

【内部发展战略的应用条件】

- (1) 产业处于不均衡状况，结构性障碍还没有完全建立起来。
- (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壁垒与行为性障碍，或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。

3. 企业战略联盟

【企业战略联盟的基本特征】

- (1) 从经济组织形式来看，战略联盟是介于企业与市场之间的一种“中间组织”。
- (2) 从企业关系来看，组建战略联盟的企业各方是在资源共享、优势相长、相互信任、相互独立的基础上通过事先达成协议而结成的一种平等的合作伙伴关系。

联盟企业之间的协作关系主要表现为：①相互往来的平等性。②合作关系的长期性。③整体利益的互补性。④组织形式的开放性。

- (3) 从企业行为来看，联盟行为是一种战略性的合作行为。

【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 (Joint Ventures)
	(2) 相互持股投资 (Equity Investments)
	(3) 功能性协议

股权式联盟与契约式联盟的主要区别：

股权式战略联盟	契约式战略联盟
有利于扩大企业的资金实力，并通过部分“拥有”对方的形式，增强对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	<p>更强调相关企业的协调和默契，从而更具有战略联盟的本质特征。</p> <p>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。</p> <p>具有较好的灵活性，但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</p>

【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。

考点三

2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：基本竞争战略

我们一起来学习 2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：基本竞争战略。本考点属于《公司战略与风险管理》第三章战略选择第二节业务单位战略的内容。

【内容导航】：

- 1.成本领先战略
- 2.差异化战略
- 3.集中化战略
- 4.基本战略的综合分析——“战略钟”

【考频分析】：

考频：★★★★★

复习程度：掌握本考点。本考点客观题和主观题的考核概率都非常大。

【高频考点】：业务单位战略

- 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。通过其低成本地位来获得持久的竞争优势
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。 (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
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。 (4) 改进产品工艺设计。 (5) 提高生产能力利用程度。 (6) 选择适宜的交易组织形式。 (7) 重点集聚
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以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

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
应具备的资源和技能	(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。

	<p>(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。</p> <p>(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</p>
风险	<p>(1) 企业形成产品差别化的成本过高。</p> <p>(2) 市场需求发生变化。</p> <p>(3) 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向</p>

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	<p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(3) 对于大企业来说，集中化战略的实施也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</p>
实施条件	<p>(1) 购买者群体之间在需求上存在着差异。</p> <p>(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。</p> <p>(3) 在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略。</p> <p>(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</p>
风险	<p>(1) 狭小的目标市场导致的风险。</p> <p>(2) 购买者群体之间需求差异变小。</p> <p>(3) 竞争对手的进入与竞争</p>

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（高值高价战略）。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，以下一些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。

(2) 生产高质量产品的经验累积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

2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：中小企业竞争战略

我们一起来学习 2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：中小企业竞争战略。本考点属于《公司战略与风险管理》第三章战略选择第二节业务单位战略的内容。

【内容导航】：

- 1.零散产业中的竞争战略
- 2.新兴产业中的竞争战略

【考频分析】：

考频：★★

复习程度：熟悉本考点。本考点一般考核客观题。

【高频考点】：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。 对于零散产业中的产品或服务来说，给商品增加附加价值是一种有效的战略
	(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) 避免对新产品做出过度反应

2.新兴产业中的竞争战略

新兴产业的内部结构环境	共同的结构特征：(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	早期进入障碍：(1) 专有技术；(2) 获得分销渠道；(3) 得到适当成本和质量的原材料和其他投入；(4) 经验造成的成本优势；(5) 风险
新兴产业的战略选择	(1) 原材料、零部件、资金与其他供给的不足；(2) 顾客的困惑与等待观望；(3) 被替代产品的反应
	(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，在产业发展中占据主动地位；(4) 选择适当的进入时机与领域

当下列基本情况具备时，早期进入是适当的：①企业的形象和声望对顾客至关重要，企业可因先驱者而发展和提高声望。②产业中的学习曲线很重要，经验很难模仿，并且不会因持续的技术更新换代而过时，早期进入企业可以较早地开始这一学习过程。③顾客忠诚非常重要，那些首先对顾客销售的企业将获得较高的收益。④早期与原材料供应、分销渠道建立的合作关系对产业发展至关重要。

在下列情况下，早期进入将是非常危险的：①早期竞争的细分市场与产业发展成熟后的情况不同，早期进入的企业建立了竞争基础后，面临过高的转换成本。②为了塑造产业结构，需付出开辟市场的高昂代价，其中包括顾客教育、法规批准、技术开拓等，而开辟市场的利益无法成为企业专有。③技术变化使早期投资过时，并使晚期进入的企业因拥有最新产品和工艺而获益。

考点五

2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：蓝海战略

我们一起来学习 2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：蓝海战略。本考点属于《公司战略与风险管理》第三章战略选择第二节业务单位战略的内容。

【内容导航】：

1. 蓝海战略的内涵
2. 蓝海战略制定的原则
3. 重建市场边界的基本法则

【考频分析】：

考频：★★★★

复习程度：掌握本考点。

【高频考点】：蓝海战略

1. 蓝海战略的内涵

“蓝海”战略是指不局限于现有产业边界，而是极力打破这样的边界条件，通过提供创新产品和服务，开辟并占领新的市场空间的战略。

蓝海的开拓者并不将竞争作为自己的标杆，而是遵循另一套完全不同的战略逻辑，即“价值创新”。这是蓝海战略的基石。

红海和蓝海战略比较：

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

2. 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

3.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	跨越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	跨越时间与塑造外部潮流

考点六

2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：职能战略

我们一起来学习 2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：职能战略。本考点属于《公司战略与风险管理》第三章战略选择第三节职能战略的内容。

【内容导航】：

- 1.市场营销战略
- 2.生产运营战略
- 3.采购战略
- 4.财务战略

【考频分析】：

考频：★★★★

复习程度：熟悉本考点。本考点内容比较多，主要出现在客观题中，但是主观题以往年度也考核过，需要适当关注。

【高频考点】：职能战略

1.市场营销战略

市场细分的依据	消费者市场：地理细分；人口细分；心理细分；行为细分。 细分产业市场的常用变量：①最终用户。②顾客规模。③其他变量		
目标市场选择	无差异市场营销；差异市场营销；集中市场营销		
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、长度和加强产品组合的深度。

			<p>第二，缩减产品组合。</p> <p>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</p>
		品牌和商标策略	<p>企业可采用的品牌和商标策略如下：</p> <p>①单一的企业名称。②每个产品都有不同的品牌名称。</p> <p>③自有品牌</p>
		产品开发策略	产品开发的原因；产品开发的投资风险
	促销策略	促销组合的构成要素：广告促销、营业推广、公关宣传和人员推销	
	分销策略	分销渠道类型：直接分销、间接分销	
	价格策略	<p>定价策略：产品差别定价法：对市场不同部分中的类似产品确定不同的价格。</p> <p>(1) 细分市场；</p> <p>(2) 地点（空间）；</p> <p>(3) 产品的版本；</p> <p>(4) 时间；</p> <p>(5) 动态定价。</p> <p>产品上市定价法：</p> <p>(1) 渗透定价法——低价（市场占有率）</p> <p>(2) 撇脂定价法——高价（利润回报）</p>	

2.生产运营战略

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。

产能计划：

产能计划的类型	领先策略	根据对需求增长的预期增加产能
	滞后策略	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	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
	订单生产式生产	资源→订单→生产
	库存生产式生产	资源→生产→订单

准时生产系统：

关键要素	<p>(1) 不断改进。不断改进的目标是尽快满足需求并提供最佳的质量而又避免造成浪费。</p> <p>(2) 消除浪费。“浪费”是指通常意义上的浪费。浪费共有七种类型：①生产过剩的浪费；②等待的浪费；③搬运的浪费；④加工的浪费；⑤库存的浪费；⑥运作的浪费；⑦不良产品的浪费。</p> <p>(3) 良好的工作场所整理。工作场所整洁有条理。</p> <p>(4) 缩短生产准备时间。增强灵活性并使小批量生产成为可能。</p> <p>(5) 企业中所有员工的参与。该理念应该被企业中所有员工接受</p>
------	---

优点	<p>(1) 库存量低。这意味着减少了仓储空间,从而节约了租赁和保险费用。</p> <p>(2) 由于仅在需要时才取得存货,因此降低了花费在存货上的运营成本。</p> <p>(3) 降低了存货变质、陈旧或过时的可能性。</p> <p>(4) 避免因需求突然变动而导致大量产成品无法出售的情况出现。</p> <p>(5) 由于 JIT 着重于第一次就执行正确的工作这一理念,因而降低了检查和返工产品的时间</p>
缺点	<p>(1) 由于仅为不合格产品的返工预留了最少量的库存,因而一旦生产环节出错则弥补空间较小。</p> <p>(2) 生产对供应商的依赖性较强,并且如果供应商没有按时配货,则整个生产计划都会被延误。</p> <p>(3) 由于企业按照实际订单生产所有产品,因此并无备用的产成品来满足预期之外的订单。然而, JIT 仍是一种能够对生产做出及时响应的方法</p>

3.采购战略

货源策略:

策略	优点	缺点
单一货源策略	<p>(1) 采购方能与供应商建立较为稳固的关系;</p> <p>(2) 便于信息的保密;</p> <p>(3) 能产生规模经济;</p> <p>(4) 随着与供应商的关系的加深,采购方更可能获得高质量的货源</p>	<p>(1) 若无其他供应商,则该供应商的议价能力就会增强;</p> <p>(2) 采购方容易受到供应中断的影响;</p> <p>(3) 供应商容易受到订单量变动的影响</p>
多货源策略	<p>(1) 能够取得更多的知识和专门技术;</p> <p>(2) 一个供应商的供货中断产生的影响较低;</p> <p>(3) 供应商之间的竞争有利于对供应商压价</p>	<p>(1) 难以设计出有效的质量保证计划;</p> <p>(2) 供应商的承诺较低;</p> <p>(3) 疏忽了规模经济</p>
由供应商负责交付一个完整的子部件	<p>(1) 允许采用外部专家和外部技术;</p> <p>(2) 可为内部员工安排其他任务;</p> <p>(3) 采购方能够就规模经济进行谈判</p>	<p>(1) 第一阶供应商处于显要地位;</p> <p>(2) 竞争者能够使用相同的供应商,因此企业在货源上不太可能取得竞争优势</p>

采购组合:质量、数量、价格、交货。

4.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	权益融资	主要是权益融资	权益 + 债务融资	权益 + 债务融资
	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

影响价值创造的主要因素

影响企业市场增加值的因素	<p>市场增加值 = $[(\text{投资资本回报率} - \text{资本成本}) \times \text{投资成本}] / (\text{资本成本} - \text{增长率})$</p> <p>【结论】根据企业市场增加值的计算公式可知,影响企业市场增加值的因素有三个:(1)投资资本回报率;(2)资本成本(指的是加权平均资本成本);(3)增长率</p>
销售增长率、筹资需求与创造价值	<p>影响价值创造的因素主要有:①投资资本回报率;②资本成本;③增长率;④可持续增长率。它们是影响财务战略选择的主要因素,也是管理者为增加企业价值可以控制的主要内容</p>

价值创造和增长率矩阵(财务战略矩阵)

情况	财务战略
<p>增值型现金短缺(第一象限)</p> <p>(投资资本回报率 - 资本成本) > 0</p> <p>(销售增长率 - 可持续增长率) > 0</p>	<p>(1) 如果高速增长是暂时的,则应通过借款来筹集所需资金;</p> <p>(2) 如果高速增长是长期的,则资金问题有两种解决途径:</p> <p>〔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;</p> <p>〔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</p>
<p>增值型现金剩余(第二象限)</p> <p>(投资资本回报率 - 资本成本) > 0</p> <p>(销售增长率 - 可持续增长率) < 0</p>	<p>首选的战略是利用过剩的资金促进业务增长。</p> <p>途径包括:(1)内部投资;(2)收购相关业务;</p> <p>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。</p> <p>途径包括:(1)增加股利支付;(2)回购股份</p>
<p>减损型现金剩余(第三象限)</p> <p>(投资资本回报率 - 资本成本) < 0</p> <p>(销售增长率 - 可持续增长率) < 0</p>	<p>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;(2)提高经营资产周转率。</p> <p>在提高投资资本回报率的同时,审查目前的资本结构政策,如果负债比率不当,可以适度调整,以降低平均资本成本。</p> <p>如果企业不能提高投资资本回报率或者降低资本成本,无法扭转价值减损的状态,则应该将企业出售</p>
<p>减损型现金短缺(第四象限)</p> <p>(投资资本回报率 - 资本成本) < 0</p> <p>(销售增长率 - 可持续增长率) > 0</p>	<p>(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”;否则,应该选择出售。</p> <p>(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</p>

率) 大于 0

考点七

2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：国际化经营战略

我们一起来学习 2019 年《公司战略与风险管理》高频考点：国际化经营战略。本考点属于《公司战略与风险管理》第三章战略选择第四节国际化经营战略的内容。

【内容导航】：

1. 发展中国家跨国公司对外投资的主要动机
2. 国际市场进入模式
3. 国际化经营战略类型
4. 新兴市场的企业战略

【考频分析】：

考频：★★★★

复习程度：熟悉本考点。

【高频考点】：国际化经营战略

1. 发展中国家跨国公司对外投资的主要动机

资产利用战略	(1) 寻求市场	以寻求市场为主要动机的投资主要形成区域内和发展中国家内部的外国直接投资
	(2) 寻求效率	主要是相对较先进（因而劳动力成本较高）的发展中国家跨国公司进行这种投资
	(3) 寻求资源	寻求资源型的外国直接投资大多在发展中国家
资产扩展战略	(4) 寻求现成资产	主要是发展中国家跨国公司向发达国家投资。其主要动机是主动获取发达国家企业的品牌、先进技术与管理经验等现成资产

2. 国际市场进入模式

企业进入国外市场的模式一般有出口、股权投资、非股权安排等几种。

对外股权投资

含义	优点	缺点
(1) 对外证券投资	购买外国股票可能出于若干重要战略因素考虑：①证券投资可能成为直接投资的前奏。②证券投资可以作为企业长期计划的一部分，因为它可能有助于加强技术、许可证和销售协议。③证券投资也是扩大企业在国外利益的一种方法	一是证券投资虽然涉及所有权问题，但很少或没有涉及管理和控制问题，不能管理企业所持有的资产； 二是证券投资很难充分发挥该公司的技术或产品的优势
(2) 对外直接投资	缩短了生产和销售的距离，减少了运输成本；可利用当地廉价的劳动力、原材料、能源等生产要素，降低制造成本	对外直接投资需要大量的资金、管理和其他资源的投入，这就

	能随时获得当地市场的信息和产品的信息反馈,从而可根据市场的需求来调整生产。此外,对外直接投资也使企业跨越东道国政府的各种贸易和非贸易壁垒,有时直接投资还能享受东道国提供的某种优惠	意味着风险更大,灵活性差
--	---	--------------

对外直接投资方式	优点	缺陷
全资子公司	<p>第一,管理者可以完全控制子公司在目标市场上的日常经营活动,并确保有价值的技术、工艺和其他一些无形资产都留在子公司。</p> <p>第二,可以摆脱合资经营在利益、目标等方面的冲突问题,从而使国外子公司的经营战略与企业的总体战略融为一体</p>	<p>第一,这种方式可能得耗费大量资金,公司必须在内部集资或在金融市场上融资以获得资金。</p> <p>第二,由于成立全资子公司需要占用公司的大量资源,所以公司面临的风险可能会很高。</p> <p>第三,由于没有东道国企业的合作与参与,全资子公司难以得到当地的政策与各种经营资源的支持,规避政治风险的能力也明显小于合资经营企业</p>
合资	<p>企业采用合资经营这种方式,一方面可以减少国际化经营的资本投入,另一方面有利于弥补跨国经营经验不足的缺陷,有利于吸引和利用东道国合资方的资源,如东道国合资方在当地市场的信誉、融资与销售渠道、同当地银行和政府官员的公私关系以及他们具有的生产、技术、管理和营销技能等</p>	<p>由于合资企业由多方参与投资,因而协调成本可能过大。协调问题又主要表现在以下几个方面:</p> <p>第一,合资各方目标的差异。第二,合资各方的文化差异</p>

非股权形式包括合约制造、服务外包、订单农业、特许经营、许可经营、管理合约及其他类型的合约关系。

3. 国际化经营战略类型

类型	典型特征
国际战略	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>适应性较差,加大经营成本</p>
多国本土化战略	<p>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。</p> <p>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</p>

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	<p>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，同时注意当地市场的需要。</p> <p>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。运用经验曲线的效应，形成区位优势，能够满足当地市场的需求，达到全球学习的效果。</p> <p>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</p>

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” 战略：利用本土优势进行防御	<p>具体做法：</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>在面临跨国竞争对手的挑战时应当注意：</p> <p>(1) 不要试图赢得所有顾客。</p> <p>(2) 不要一味模仿跨国竞争对手的战略</p>
“扩张者” 战略：向海外延伸本土优势	<p>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。</p> <p>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</p>
“躲闪者” 战略：避开跨国公司的冲击	<p>企业最好的选择：</p> <p>(1) 与跨国公司建立合资、合作企业。</p> <p>(2) 将企业出售给跨国公司。</p> <p>(3) 重新定义自己的核心业务，避开与跨国公司的直接竞争。</p> <p>(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。</p> <p>(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。</p> <p>“躲闪者” 战略可能是 4 种战略中最难实施的一种，因为必须要对其战略进行大手术，而且必须在跨国公司将其淘汰出局时完成</p>
“抗衡者” 战略：在全球范围内对抗	<p>(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。</p> <p>(2) 找到一个定位明确又易于防守的市场。</p> <p>(3) 在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口。</p>

(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

