

杭杭出状元——战略选择考点突破

考点：总体战略的主要类型

总体战略，又称公司层战略，是企业**最高**层次的战略。公司层战略常常涉及整个企业的**财务结构**和**组织结构**方面的问题。

一、发展战略

(一) 一体化战略

1. 纵向一体化战略

纵向一体化	概念	企业沿产品或业务链 向前 或 向后 ，延伸和扩展企业现有业务的战略
	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 。
	缺点	增加企业的 内部管理成本
	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 。
后向一体化	概念	获得 供应商的所有权 或加强对其控制权。后向一体化战略在 汽车、钢铁 等产业采用得较多。
	优点	有利于企业有效 控制关键原材料 等投入的成本、质量及供应可靠性，确保经营活动稳步进行。
	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。
前向一体化	概念	获得 分销商或零售商所有权 或加强对他们的 控制权 的战略。
	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。
	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 。

2. 横向一体化战略

横向一体化战略的概念	企业向产业 价值链相同阶段方向 扩张的战略，实现 规模经济 以获取竞争优势。
横向一体化战略的适用条件	<ul style="list-style-type: none"> 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。

(二) 密集型战略

1. 市场渗透——现有市场+现有产品

市场渗透	概念	通过 更强的营销手段 来获得更大的市场占有率。 增加现有 产品或服务的 市场份额 ，或 增加 正在 现有 市场中经营的 业务 。
	目的	通过各种方法来增加产品的 使用频率 。
	方法	<ul style="list-style-type: none"> ①扩大市场份额，特别适用于整体正在成长的市场。折扣或增加广告；改进销售和分销方式；改进包装。 ②开发小众市场，目标是在行业中的一系列目标小众市场中获得增长，从而扩大总的市场份额。如果与竞争对手相比企业的规模较小，那么这种方法尤为适用。 ③保持市场份额，特别是当市场发生衰退时。
	适用条件	<ul style="list-style-type: none"> 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当市场渗透战略风险较低、高级管理者参与度较高，且在需要投资较少的时候。

2. 市场开发——新市场+现有产品 [区域市场+细分市场]

市场开发	概念	将现有产品或服务打入 新市场 的战略，开辟其他 区域市场和细分市场 。
	原因	<ul style="list-style-type: none"> 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。 ③现有市场或细分市场已经饱和，企业只能去寻找新市场。 ②市场开发往往与产品改进结合在一起，例如，将工业用的地板或地毯清洁设备做得更小、更轻，将其引入到民用市场。
	适用情况	<ul style="list-style-type: none"> 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企业的主业属于正在迅速全球化的产业。

3. 产品开发——现有市场+新产品

产品开发	概念	在 原有市场 上，通过技术改进与开发研制 新产品 。有利于企业利用现有产品的声誉和商标，吸引用户。
	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。
	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。

4. 多元化——新市场+新产品

这是新产品与新市场结合的结果。又可分为相关多元化和不相关多元化。这一战略方向可从密集型战略类型中分离出来。

(三) 多元化战略

多元化	概念	多元化战略是指企业进入与现有产品和市场不同的领域。又可分为 相关 多元化和 不相关 多元化。
	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 。
	同心多元化	以 现有业务或市场为基础 进入相关产业或市场，当企业在产业或市场内具有较强的 竞争优势 ，而该产业或市场成长性或吸引力 逐渐下降 时，比较适宜采用 同心多元化战略 。
	离心多元化	企业进入与 当前 产业和市场均 不相关 的领域，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 。出于财务上考虑 平衡现金流 或者获取 新的利润增长点 ， 规避 产业或市场的发展 风险 。
	风险	①来自 原有 经营产业的风险 ② 产业进入 风险 ③ 产业退出 风险 ④ 内部经营整合 风险 ⑤ 市场整体 风险
	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 。

产品界定	市场渗透	产品改进包装
	市场开发	同种产品适用场景不同[工业→民用]
	产品开发	产品在同一市场的细分化，但在本质上是同一产品类别的细分。 例如，阿迪达斯公司不断开发适合不同运动项目的特殊运动鞋，如登山鞋、旅游鞋、自行车鞋、冲浪鞋等。
	多元化	增加新产品的种类和进入新市场两者同时发生的，相关多元化只是在生产技术、营销渠道等方面具有一定的相关性。 例如，小米公司是一家主要从事智能家电产品生产和销售的公司，近年来又涉足智能家居产品的研发、生产和销售。

二、稳定战略

稳定战略	概念	稳定战略又称为维持战略，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。
	适用情形	采用稳定战略的企业 不需改变 自己的宗旨和目标，只需要 集中 资源用于 原有 经营范围和产品，增加其竞争优势。稳定战略多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 风险较小 ，可以充分利用原有生产经营领域中的各种资源。 ②避免开发 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	①一旦企业 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 失去平衡 ，将会使企业陷入困境。 ②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。

三、收缩战略

收缩战略	概念	从目前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战略。		
	适用情形	主动原因	满足企业 战略重组 的需要[波士顿矩阵可为依据]	
		被动原因	① 外部 环境原因。 ② 内部 环境原因，如 机制不顺、决策失误、管理不善 。	
	方式	紧缩与集中战略	机制变革	①调整管理层 领导机构 ；[如何换人] ②重新制定新的 政策 和建立新的管理控制 系统 ；[如何管人] ③改善 激励 机制与 约束 机制。[如何激励人]
			财政和财务战略	①建立有效的 财务控制系统 ，严控现金流量； ②与关键的 债权人 协商，重新签订 偿还协议 ； ③把需要偿付的利息和本金 转换 成其他 财务证券 。
			削减成本战略	① 削减 人工成本、材料成本、管理费用； ② 削减 资产，如内部放弃或改租，或售后回租等； ③ 缩小 分部和职能部门的规模。
		转向战略	更多地涉及企业的 经营方向 或 经营策略 改变。 ① 重新定位 或 调整 现有的产品和服务。 ② 调整营销策略 。价格、促销、渠道等环节的新举措。	
	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。这个部门可以是一个 经营单位 （如子公司、事业部）、 一项业务、一条流水线 等。与前面两种战略相比，这是比较 彻底 的撤退方式。放弃方式：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	①固定资产的专用性程度。②退出成本。③内部战略联系。④感情障碍。⑤政府与社会约束。			

考点：发展战略可选择的途径

发展战略可选择的途径	外部发展	企业通过取得 外部 经营资源谋求发展的战略。
	内部发展	企业利用自身 内部 资源谋求发展的战略。
	战略联盟	两个或两个以上 经营实体间为达到某种战略目的而建立的一种 合作关系 。

(一) 并购战略

1. 并购的类型

按并购方的身份分类	产业资本并购	一般由非金融企业进行。目的是获得 产业利润 。
	金融资本并购	一般由投资银行或非银行金融机构进行。目的是获得 投资利润 。
按收购资金来源分类	杠杆收购	收购方在实施企业收购时，其 70%及以上的资金来源是对外负债 ，即是在银行贷款或金融市场借贷的支持下完成的。
	非杠杆收购	收购方的主体资金来源是 自有资金 。
按并购双方所处的产业分类	横向并购	并购方与被并购方处于同一产业。[联想并购 IBM PC]
	纵向并购	在经营对象上有密切联系，但处于 不同产销阶段 的企业之间的并购。[中粮并购澳大利亚 Tully 糖厂]
	多元化并购	处于不同产业、在经营上也无密切联系的企业之间的并购。[雨润多元化并购：雨润保险/地产/商贸/旅游/物流]
按被并购方态度分类	友善并购	并购方与被并购方通过 友好协商 确定并购条件，在双方意见基本一致的情况下实现产权转让。
	敌意并购	当友好协商遭到拒绝后，并购方不顾被并购方意愿采取 强制手段 ，强行收购对方企业的一类并购。

2. 并购的动机与失败的原因

并购动机	<ul style="list-style-type: none"> ①避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会。 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。
并购失败的原因	<ul style="list-style-type: none"> ①决策不当。[明基收购西门子手机业务] ②并购后不能很好地进行企业整合。[上汽收购韩国双龙汽车] ③支付过高的并购费用。 ④跨国并购面临政治风险。[中海油收购美国优尼科石油]

(二) 内部发展战略

内部发展	概念	企业在 不收购 其他企业的情况下利用自身的规模、利润、活动等 内部资源来实现扩张 。对于许多企业来说，特别是对那些产品需要以 高科技设计或制造产品 的企业来说，内部发展已经成为主要的战略发展方式。
	动因	<ul style="list-style-type: none"> 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，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。 ⑩内部发展的成本增速较慢。
	缺点	<ul style="list-style-type: none"> 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企业不能接触到其他企业的知识及系统； 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。
	适用情形	<ul style="list-style-type: none"> 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。
	克服障碍	<ul style="list-style-type: none"> ①企业现有业务的资产、技能、分销渠道同新的经营领域有较强的相关性；[百度无人驾驶与百度地图] ②企业进入新领域后，有独特的能力影响其行业结构，使之为自己服务； ③企业进入新领域后，有利于发展企业现有的经营内容。

(三) 企业战略联盟

战略联盟	特征	<p>1. 从经济组织形式来看，战略联盟是介于企业与市场的中间组织。</p> <p>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。包括：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。</p> <p>3. 从企业行为来看，联盟是一种战略性的合作行为。它并不是对瞬间变化所作出的应急反应，而是着眼于优化企业未来竞争环境的长远谋划。</p>
	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 [竞技场成风资]
	区别	<p>①契约式战略联盟更强调相关企业的协调与默契，更具有战略联盟的本质特征。</p> <p>②契约式战略联盟在经营的灵活性、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>③契约式战略联盟也有一些先天不足，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。</p> <p>④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。</p>
	类型	合资企业、相互持股投资、功能性协议。
	管控	<p>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。</p> <p>2. 建立合作信任的联盟关系：信任可以降低联盟伙伴之间的监督成本，大大提升联盟成功的可能性，是影响和控制联盟伙伴行为的最有效手段。</p>

考点：业务单位战略

一、基本竞争战略

(一) 成本领先战略

成本领先战略	优势	<ol style="list-style-type: none">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
	实施条件	<ol style="list-style-type: none">1. 市场情况：<ol style="list-style-type: none">①产品有较高的价格弹性，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产品，产品难以实现差异化；③购买者不太关注品牌；④价格竞争是市场竞争的主要手段；⑤消费者转换成本较低。
		<ol style="list-style-type: none">2. 资源和能力：<ol style="list-style-type: none">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资源集中配置。
风险	<ol style="list-style-type: none">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。[长虹等离子与LED]2. 产业的新进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。[华强北]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。[尼采消失]	

（二）差异化战略

差异化战略	优势	<ol style="list-style-type: none"> 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。
	实施条件	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市场情况： <ol style="list-style-type: none"> 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。
		<ol style="list-style-type: none"> 2. 资源和能力： <ol style="list-style-type: none"> ①具有强大的研发和产品设计能力； 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	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企业形成产品差别化的成本过高。[芯片研发] 2. 市场需求发生变化。[星巴克与瑞幸] 3. 竞争对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。 	

（三）集中化战略

集中化战略	优势	<ol style="list-style-type: none"> 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. 可以增强中小企业相对的竞争优势。 3. 即使是对于大企业来说，采用集中战略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 [足力健] [江小白]	<ol style="list-style-type: none"> 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	<ol style="list-style-type: none"> 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。
	提示	<ol style="list-style-type: none"> ①某一特定的购买群体（如老年人或年轻人）； ②某一特定的产品类别（如专业油漆匠使用的油漆或自助用户使用的油漆）； ③某一地理区域或市场（如美国东部或西部）。

(四) 战略钟

战略钟	成本领先战略	低价低值战略	一种 很有生命力 的战略，尤其是在面对 收入水平较低 的消费群体，是一种 集中成本领先战略 。[9.9 包邮]
		低价战略	企业寻求成本领先战略时常用的 典型途径 ，在 降低价格 的同时，努力 保持产品或服务质量 不变。
	差异化战略	高值战略	广泛使用的战略，即以 相同或略高于竞争者的价格 向顾客提供 高于竞争对手的顾客认可价值 。
		高价高值战略	以 特别高的价格 为顾客提供 更高的认可价值 。面对 高收入消费者群体 时很有效，产品或服务价格本身是消费者经济实力的象征，一种 集中差异化战略 。
	成本领先与差异化战略	混合战略	①提供 高质量产品 的公司会 增加市场份额 ，这会因 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 高质量产品的经验累积和降低成本 的速度比低质量产品快。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 。

考点：中小企业的竞争战略

一、零散产业中的竞争战略

零散产业中的竞争战略	原因 [美发店] [摄影店]	主要来源于产业本身的 基础经济特性 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。
	战略选择	1. 克服零散 ——获得成本优势 ① 连锁经营或特许经营 。克服零散 最好的办法 。 ②技术创新以创造 规模经济 [舌尖英雄的预制菜]。 ③尽早发现 产业趋势 [中央厨房的料理包]。 2. 增加 附加价值 ——提高产品差异化程度[海马体] 3. 专门化 ——目标集聚 ① 产品类型 或 产品细分 的专门化[嗨特购：尾货或临期]。 ② 顾客类型 专门化[SKP]。 ③ 地理区域 专门化[胖东来]。
	战略陷阱 [驴火店]	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

二、新兴产业中的竞争战略

新兴产业中的竞争战略	共同特征 [首成战术 萌]	<ol style="list-style-type: none"> 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
	发展障碍 [胆顾(醇) 被专供]	<ol style="list-style-type: none"> 1. 专有技术的选择、获取与应用困难； 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。
	战略选择	<ol style="list-style-type: none"> 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。
	早期进入 适当情况	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企业形象和声望对顾客至关重要，企业可因先驱者而提高声望； 2. 产业中学习曲线很重要，经验很难模仿，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，首先对顾客销售的企业将获得较高收益； 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重要。
	早期进入 危险情况	<ol style="list-style-type: none"> 1. 产业发展成熟后，早期进入的企业面临过高的转换成本； 2. 为塑造产业结构，需付出开辟市场的高昂代价，包括顾客教育、法规批准、技术开拓等； 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技术和工艺而获益。

考点：蓝海战略

一、蓝海战略的内涵

1. **避开竞争**，创造新的市场空间。

2. **价值创新**，是蓝海战略的基石。它并非着眼于竞争，而是力图使客户和企业的价值都出现飞跃，开辟一个**全新的、非竞争性的市场空间**。价值创新要求企业引导整个体系同时以实现**客户价值和企业自身价值**飞跃为目标。

3. **蓝海的开创**是基于**价值的创新**而不是技术的突破，以系统的、可复制的方式去寻求它；“蓝海”既可以出现在**现有产业疆域之外**，也可以**萌生在产业现有的“红海”之中**。

4. 蓝海战略**绝非局限于**业务单位战略（竞争战略）范畴，它着重于企业产业和市场**边界的重建**，因而更多地涉及公司战略的范畴。

二、蓝海战略的特征与基本法则

蓝海战略	特征	<ol style="list-style-type: none"> 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[物美价廉] 5. 同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系
	基本法则	<ol style="list-style-type: none"> 1. 审视他择产业[自如] 2. 跨越产业内不同的战略群体[蒙牛×超级女声][扩大消费人群] 3. 重新界定产业买方群体[诺和诺德] 4. 放眼互补性产品或服务[苹果手机×Air Pods] 5. 重设产业的功能与情感导向[海底捞服务][慢信服务] 6. 跨越时间参与塑造外部潮流[网络]

考点：职能战略

一、市场营销战略[STP]

(一) 市场细分

市场细分	消费者 市场细分	<ol style="list-style-type: none"> ①地理细分[土耳其的巧克力香橙派] ②人口细分[资生堂根据女性年龄推出化妆品] ③心理细分[生活方式、个性：重点在人] ④行为细分[使用频率、忠诚度：重点在物]
	产业 市场细分	<ol style="list-style-type: none"> ①用户的行业类别 [飞机轮胎]、②用户规模 [大型企业] ③用户的地理位置、④购买行为因素 [重点客户]

(二) 目标市场选择

1. 无差异营销策略

无差异营销策略	概念	企业把 整个市场 作为自己的目标市场，只考虑市场需求的 共性 ，而不考虑其差异，运用 一种产品、一种价格、一种推销 方法，尽可能吸引更多的消费者。
	优点	品种单一，适合 大批量 生产和销售，发挥规模经济的优势；可以降低生产、存货和运输的成本，缩减广告、推销、市场调研和市场细分的费用，进而以低成本在市场上赢得竞争优势。
	缺点	应变能力差，一旦市场需求发生变化，难以及时调整企业的生产和市场营销策略，特别是在产品生命周期进入 成熟阶段 后，竞争手段过于单一，因而 风险较大 。

2. 差异营销策略

差异营销策略	概念	企业选择 两个或两个以上 ，直至 所有的细分市场 作为目标市场，并根据不同细分市场的需求特点，分别设计生产不同的产品，制定不同的营销组合策略，有针对性地满足不同细分市场顾客的需求。
	优点	面向广阔的市场，满足不同消费者的需要，有利于扩大销售量，增强竞争力；企业适应性强，富有回旋余地，不依赖一个市场一种产品。
	缺点	由于 小批量多品种 生产，要求企业具有较高的经营管理水平；由于品种、价格、销售渠道、广告、推销手段的多样化，使生产成本、研发成本、存货成本、销售费用、市场调研费用相应增加，可能降低经济效益。

3. 集中化营销策略

集中化营销策略	概念	企业由于受到资源等条件的限制，以 一个或少数几个 性质相似的 子市场 作为目标市场，试图在较少的子市场上占领较大的市场份额。
	优点	企业得以 集中运用有限的资源 ，实行专业化的生产和销售，节省营销费用，提高产品和企业知名度。
	缺点	对 单一和窄小的目标市场依赖性太大 ，一旦目标市场情况发生突然变化，企业周旋余地小， 风险大 。同时，当强有力的竞争者打入目标市场时，企业就会受到严重影响。

(三) 市场定位

市场定位	重新定位情形	①当本企业产品定位附近出现了 强大竞争者 ，导致本企业产品的 销量及市场占有率下降 ； ②顾客的 消费观念、偏好 发生变化，由喜爱本企业产品 转向竞争者产品 ； ③当本企业 产品 在目标市场已逐步走向 产品生命周期的衰退期 。
	重新定位因素	改进产品特色和转移到另一种定位时所需 付出的代价 是否 小于 在此新市场上的 销售收入
	市场定位策略	1. 抢占或填补市场空位策略 [避免与竞争者直接对抗] [纳爱斯男女牙膏] 2. 与竞争者并存和对峙的市场定位策略 [瑞幸与星巴克] ①前提：该市场还有 很大的 未被满足的 需求 ，足以 吸纳 新进入的 产品 ；企业推出的产品要有 自己的特色 ，能与竞争产品媲美。 ②优点：企业可 仿制竞争者的产品 ，向市场销售自己的产品；由于竞争者已开发这种产品，本企业可以 节省大量研究开发费用 ；由于竞争者已经为产品进行了推广宣传，本企业能够 节省推广费用 ，且可 减少不适销的风险 。 3. 取代竞争者的市场定位策略 [比竞争对手有明显优势]

(四) 设计市场营销组合

1. 产品策略

产品策略	产品组合策略	① 扩大 产品组合；② 缩减 产品组合；③产品 延伸 [向下（低档）、向上（高档）双向延伸][呷哺呷哺与凑凑]
	品牌和商标策略	① 单一 的品牌名称 [康师傅]；②每个产品都有 不同的品牌名称 [宝洁洗发露：海飞丝、潘婷、飘柔、沙宣]；③ 自有品牌 [沃尔玛惠氏]
	产品开发策略	

2. 价格策略

价格策略	基本定价方法	成本导向定价法 ：成本加成/收支平衡/目标利润/变动成本定价法
		需求导向定价法 ：高定价策略、低定价策略
		竞争导向定价法 ：通行价格定价 [惠普的价格瞄准联想，上下浮动 3%左右]、密封投标定价 [根据对其竞争对手报价的估计确定的，其目的在于签订合同]
主要定价策略	(1) 心理定价策略 ： 尾数 [9 结尾]/整数 [0 结尾]/声望 [高定价]/招徕定价 [暂时低价]	
	(2) 产品组合定价策略 ：系列产品 [紫色苹果手机]/副产品 [石油与沥青]/关联产品 [柯达相机利微胶卷昂贵]/捆绑定价 [汉堡套餐]	
	(3) 折扣与折让策略 ：现金/数量/交易/季节性/推广折扣 (4) 地理差价策略 ：产地价 [买方承担运保险费]、目的地交货价 [卖方先承担运保险费后转嫁买方]、统一交货价、分区运送价 [同区域价格统一] 和津贴运费定价 [卖方补贴运保险费]	
新产品定价策略	渗透 定价法 [由低到高：社区买菜]	
	撇脂 定价法 [由高到低：圆珠笔价格]	
	满意 定价策略 [适中策略]	

3. 分销渠道

分销渠道	类型	直接 分销	产品 不经过中间商 而直接从生产商到消费者手中	
		间接 分销	独家分销：每个地区仅使用 一家中间商	
			选择性分销：某地区仅精选 几个最适合中间商	
	比较	独家 分销	密集分销： 尽可能多的中间商	
			优势：①对 中间商 的服务水平和提供的产品 保持控制 ； ② 中间商 能获得企业给定的产品的 优惠价格 。	
			劣势：①需企业与 中间商 之间 更紧密的合作 ； ②因 缺乏竞争 ， 消费者的满意度 可能会 受到影响 ； ③中间商对生产商的 反控制力度较强 。	
		选择性 分销	范围：适用于 技术含量较高 ， 需要售后服务的专门产品 的分销，如机械产品、耐用消费品、特殊产品等。	
			优势：比密集分销能获得 中间商 更大的 支持 ，同时又比独家分销能给消费者购物带来更大的 方便 。	
			劣势： 中间商 的竞争较独家分销时 激烈	
			适用范围：适宜消费品中的 选购品和特殊品	
			密集 分销	优势：市场 覆盖率高 、 便利消费者 。
				劣势：价格 竞争激烈 ，导致 市场混乱 ，有时会破坏厂家的营销意图；渠道的 管理成本很高 。
范围：比较适宜 日用消费品 的分销。 多数家具、家用电器品牌 采用此策略。				

4. 促销策略

促销策略	促销组合要素	广告促销、营业推广 [非媒体形式] 公关宣传 [宣传企业形象]、人员推销
	促销组合策略	推式 [人员推销和交易推广] 拉式 [广告和消费者推广] 推拉结合策略

二、研究与开发战略

研究与研发战略	类型	1. 产品研究——新产品开发： 新产品开发是 竞争优势 主要来源，实现 差异化 的主要保障。 2. 流程研究： 关注生产产品或提供服务流程，目的是节约资金和时间、提高效率、保障质量。		
	动力	1. 需求拉动： 市场新需求拉动创新以满足需求。 2. 技术推动： 即创新来自发明的应用，不考虑顾客的需要。		
	作用	基本竞争战略	产品创新 [差异化] 流程创新 [成本领先、差异化]	
		价值链	纳入价值链中的 支持活动 ，强化价值链	
		安索夫矩阵	产品求精 [市场渗透、市场开发] 产品创新 [产品开发、多元化]	
产品生命周期	加速 现有产品 衰退 ，提供替代品			
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 。 4. 成为成功产品的 低成本生产者的模仿者 。			

三、生产运营战略

（一）生产运营战略涉及主要因素

生产运营战略涉及主要因素	批量	大规模生产： 低成本 [可以实现专业化分工] 小规模生产： 高成本 [无法实现专业化分工]
	种类	多品种： 成本高 [要求足够灵活性] 少品种： 成本低 [标准化生产]
	需求变动	需求波动： 成本高 [产能利用率低] 需求稳定： 成本低 [产能利用率较高]
	可见性	可见性高： 成本高 [服务行业员工技巧要求高] 可见性低： 成本低 [生产行业员工技巧要求低]

（二）生产运营战略的内容

1. 供应链的选择

项目	高效供应链	敏捷供应链
市场环境	品种少、产量高、可预见	品种多、产量低、难以预见
目标	降低 “实物成本” ：生产/运输/库存成本	降低 “市场协调成本” ：过量生产造成的积压成本和市场不足造成的机会成本
适应产品	共性需求产品 示例：工业上的轴承、生活上的方便面	个性化需求产品 示例：工业上的专用设备、生活中的太阳镜

2. 配送网络的选择

制造商 存货加直送	<p>①产品绕过零售商直接从制造商发送到最终顾客。</p> <p>②直送模式的好处是能够将库存集中在制造商那里，以较低的库存水平提供高水平的产品可获性。</p> <p>③直送模式下运输成本较高，响应顾客需求的时间较长。</p>
制造商存货、直送加在途并货	与纯粹的直送模式不同之处是将 来自不同地点的订单组合 起来，使 顾客只需接收一次交付 。[DELL 电脑]
分销商存货加承运人交付	不是制造商存货，而是由 分销商或零售商 存放在 中间仓库 （天猫仓）里，并使用包裹承运人（顺丰快递）将产品从中间仓库 运送到最终顾客 。
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 。[京东]
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。
零售商存货加顾客自提	它是 最传统 的方式，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。

（三）生产运营战略的竞争重点[TQCF]

交货期	概念： 比竞争对手更快捷 地响应顾客的需求，体现在新产品的推出、交货期等方面。
	<p>①快速交货：向市场快速提供企业产品的能力，这对于企业争取订单意义重大。</p> <p>②按约交货是指按照合同的约定按时交货的能力，这对于顾客满意度有重要影响。</p>
质量	概念：既包括 产品本身的质量 ，也包括 生产过程的质量 。
	<p>①企业一方面要以满足顾客需求为目标，建立适当的产品质量标准，设计市场消费者所期望的质量水平的产品；</p> <p>②另一方面生产过程质量应以产品质量零缺陷为目标，以保证产品的可靠性，提高顾客的满意度。</p>
成本	概念：成本包括生产成本、制造成本、流通成本和使用成本等。
	降低成本 对于提高企业产品的竞争能力、增强生产运作对市场应变能力和抵御市场风险的能力具有十分重要的意义。
制造柔性	概念：企业面临市场机遇时在组织和生产方面体现出来的快速而又低成本地 适应市场需求 ，反映了企业生产运作系统对外部环境做出反应的能力。
	<p>①多品种、小批量生产成为与此需求特征相匹配的方式；</p> <p>②关键柔性主要包括产品产量柔性、新产品开发及投产柔性和产品组合柔性等。</p>

(四) 生产流程计划与产能计划

产能计划 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 需求方法	资源订单式生产	订单 → 资源 → 生产 [建筑行业]
	订单生产式生产	资源 → 订单 → 生产 [餐饮行业]
	库存生产式生产	资源 → 生产 → 订单 [制造行业]

四、采购战略

(一) 货源策略

少数或单一 货源策略	优势	<ul style="list-style-type: none"> ①使企业与供应商建立较为稳固的关系 ②随着与供应商关系加深,企业可能获得高质量的供应品 ③产生规模经济并使企业享受价格优惠 ④有利于企业信息的保密
	劣势	<ul style="list-style-type: none"> ①若无其他供应商,则单一供应商的议价能力就会增强 ②企业容易受到供应中断的风险
多货源少批 量策略	优势	<ul style="list-style-type: none"> ①企业与较多供应商建立和保持联系,以保证供应的稳定 ②有利于与多个供应商合作从而获得更多的知识和技术 ③供应商之间的竞争使企业的议价能力增强
	劣势	<ul style="list-style-type: none"> ①企业与供应商的联系不够稳固,相互信任程度较低 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 ③不利于企业获得质量和性能不断提高改进的供应品

(二) 交易策略 [长期看联盟, 降本用功市]

交易策略	市场交易策略	适用条件	<ul style="list-style-type: none"> ①供应品的技术含量较低或生产技术相对成熟 ②企业不需要供应商提供售后服务 ③供应品在企业产品的生产和销售中不具有重要性 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	适用条件	<ul style="list-style-type: none"> ①企业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。
	功能性联盟的策略	适用条件	<ul style="list-style-type: none"> 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
		优点	有助于规避、 减少双方的生产经营风险 , 同时使供应商的生产产生 规模效益 , 降低供应品的价格, 相应地使企业本身的 采购成本降低 。
	创新性联盟的策略	优点	<ul style="list-style-type: none"> ①从某种新产品概念的提出就开始与供应商合作, 与供应商的产品和技术创新基本上同步进行、相互契合。 ②为创新最终成功和取得双赢的效果, 双方需要紧密和持久的合作。

(三) 采购模式

采购模式	传统模式	概念	根据 库存情况 制定下个月或下个季的采购计划，经主管经理或企业负责人审批后，向供应商发出采购信息，供应商接收后向企业报价，再经过双方谈判、协商，最终签订交易合同。
		特点	①企业与供应商之间的信息 沟通不够充分 。 ②企业和供应商是 简单的供需关系 ，缺少其他方面合作。 ③以 补充库存为目的 ，因而经常造成库存积压或供不应求。 ④管理简单、粗放，采购 成本居高不下 。
	MRP	概念	企业以 生产为导向 ，根据生产计划中的产品数量、结构和库存情况，计算推导出需要购买的各种原材料、零部件的数量以及进货时间，据此编制采购计划，按照采购计划向供应商发出订单。
		特点	①生产计划和采购计划十分 精细 ，从产品到原材料、零部件，从需求数量到需求时间，从生产进度到进货顺序，都无一遗漏地做出明确规定。 ②采购计划的计算、编制非常 复杂 ，尤其在产品种类繁多、产品结构复杂的情况下，对各种所需原材料和零部件及其进货时间的计算量是十分巨大的，因而需要借助 计算机技术进行 。
	JIT	概念	准时化采购 ，企业根据自身生产需要对供应商下达订单，要求供应商把适当数量、适当质量的物品在适当的时间送达适当的地点。这种采购模式，能使企业 库存量降到最小 ，大大减少了相关费用，加快了企业资金周转。
		特点	①供应商数量少甚至是 单一供应商 ； ②企业与供应商建立 长期稳定 的合作关系； ③采购批量小， 送货频率高 ； ④企业与供应商都关心对方产品的改进和 创新 ，信息 共享 快速可靠。
	VMI	概念	企业和供应商签订协议，规定由 供应商管理企业库存 ，确定最佳库存量，制定并执行库存补充措施，合理控制库存水平，同时双方不断监督协议执行情况，适时修订协议内容，使库存管理得到 持续改进 。
		特点	①企业与供应商建立了的长期稳定的深层次合作关系； ②打破了以往各自为政的采购和库存管理模式，供应商通过共享信息，及时制定并实施正确有效的补货策略，极大地节约了供货成本； ③企业与供应商之间按 利益共享、风险共担 的原则，协商确定对相关管理费用和意外损失的分担比例以及对库存改善带来的新增利润的分成比例。
	数字化模式	概念	通过人工智能、物联网、云端协同等技术，实现对采购全流程的 智慧管理 ，各个环节都实现自动化、可视化、标准化和可控化，并通过实时监测和定期评估使之不断优化。
		特点	①企业和供应商以数字化平台为基础建立了自动识别、彼此认知、直接交易、高度契合的 新型合作关系 ； ②自动化技术淘汰了以往大量的人工操作，创新、优化了采购流程甚至企业全部业务流程； ③采购管理的科学性、便捷性、精细性、准确性空前提高，“ 降本增效 ”极为显著；适应新技术发展趋势，推广前景十分广阔。

五、人力资源战略

(一) 人力资源获取

与竞争战略相匹配的人力资源获取策略	成本领先	注重员工 招聘成本 ，尤其对通用型和辅助型员工，可替代性强，采用的多是 外部招募 和 人力资源外包
	差异化	员工的甄选采取较为严密的策略
	集中化	更强调招聘工作的 速度 ，常采用认知能力测试和人格测试等快速 识别能够胜任工作 的员工

人力资源获取策略	成本领先[普工]	差异化[程序员]	集中化[法医]
员工来源	外部	内部	两者兼顾
晋升阶梯	狭窄、不宜转换	广泛、灵活	狭窄、不宜转换
甄选决策	人力资源部	业务部门	结合两者
甄选方法	简历和面试为主	多重方法	心理测试
甄选标准	强调技能	强调与文化契合	结合两者
社会化过程	正式的雇佣和社会化过程	非正式的雇佣和社会化过程	结合两者

(二) 人力资源培训与开发

与竞争战略相匹配的人力资源开发与培训	成本领先	强调 个人能力 ，因此强调范围有限的知识和技巧，实施个人的 在职培训 ，企业往往通过自己设立企业大学或者定期培训来提升员工的知识和能力
	差异化	强调公司与其他企业的不同之处，因此要求具有 广泛 的知识、技巧和创造性，采用这种策略的公司往往 传递外部新颖信息 、 购买所需技能 或者利用 外部培训机构 对团队进行 培训
	集中化	对 专门领域 的知识需求更迫切，一般强调应用范围适中的知识和技巧。这种知识和技巧成为专有知识， 不易转换和共享 。企业可能利用在职培训或者外部培训，自己培养技能或者购买技能

(三) 人力资源绩效评估

绩效管理与企业基本竞争战略的匹配	成本领先	通过 较低成本 击败对手或者成为行业领先，绩效评估强调 结果导向 ，以 控制成本 为目的，评估范围狭窄，评估的信息来源 单一 ，上级作为考核的主要考官。
	差异化	强调生产与众不同的产品，关注 创新 和 新颖性 ，评估内容涉及行为和结果两种指标。评估 范围宽广 ，评估信息丰富，主要用于员工的发展和素质提升。
	集中化	绩效管理目的、内容、范围及其结果应用等倾向于二者的 结合 。

(四) 人力资源薪酬激励

薪酬组成	基本薪酬	根据员工所承担的工作或者所具备的技能而支付给他们的较为 稳定 的经济收入
	可变薪酬	根据员工、部门或团队、组织自身的绩效而支付给他们的具有 变动 性质的经济收入
	间接薪酬	给员工提供的各种 福利
薪酬的公平性原则	外部公平性	在 不同企业 中， 类似职位 或者员工的薪酬应当 基本相同 。
	内部公平性	在 同一企业 中， 不同职位 或者员工的薪酬应当与各自对企业贡献 成正比 。
	个体公平性	在 同一企业 中， 相同或类似职位 上的员工，薪酬应当与其能力、贡献 成正比 。

薪酬水平策略	内涵
领先型策略	薪酬水平 高于 市场平均水平的策略
匹配型策略	薪酬水平与市场平均水平保持 一致
拖后型策略	薪酬水平要明显 低于 市场平均水平
混合型策略	针对企业内部的 不同职位 采用 不同的策略 [对关键职位采用领先型策略，对辅助性职位采用匹配型策略]

竞争战略及其薪酬策略	成本领先	①强调 对外公平 ；②工资基础是岗位或年资，使用 固定薪酬 [基本薪酬]；③强调 集权 ，通过高层做出决策
	差异化	①强调 对内公平 ；②工资基础是能力或绩效，较多使用 浮动薪酬 [可变薪酬]；③授权 中层或子公司 进行决策
	集中化	①强调 对内公平 ；②强调 能力与绩效的结合 ，并将固定薪酬和浮动薪酬结合；③ 授权与分权统一 ，针对市场和公司能力采用不同方式

六、财务战略

(一) 财务战略的确立

1. 股利分配策略

股利分配影响因素	①留存供未来使用的 利润 的需要； ②分配利润的法定要求； ③债务契约中的股利约束； ④企业的 财务杠杆 ； ⑤企业的流动性水平； ⑥即将偿还债务的需要； ⑦股利对股东和整体金融市场的 信号作用 。
----------	--

股利分配政策	固定股利	为投资者提供可预测的现金流量；盈余下降时也可能导致股利发放困难。
	固定股利支付率	投资者无法预测现金流；如果盈余下降或者亏损，就会出现问题。
	零股利	成长阶段
	剩余股利	成长阶段

(二) 财务战略的选择

项目	产品生命周期阶段			
	导入期	成长期	成熟期	衰退期
经营风险[低]	非常高	高	中等	低
财务风险[高]	非常低	低	中等	高
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[高]	不分配	分配率很低	分配率高	全部分配
价格[低]/盈余倍数	非常高	高	中	低
股价[低]	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波动

1. 基于产品生命周期的财务战略选择

财务风险与经营风险的搭配	高经营风险 低财务风险	同时符合 风险投资者和债权人的要求
	低经营风险 高财务风险	同时符合 风险投资者[用别人的钱赚钱]和债权人的要求[稳定现金流]

2. 基于创造价值或增长率的财务战略选择

增值型现金短缺 [第一象限]	高速增长是 暂时的 ，则应通过 借款 来筹集所需资金	
	高速增长是 长期 的，资金问题解决途径	提高 可持续增长率 [首选]：提高经营效率、改变财务政策 增加 权益资本 ：增发股份、兼并成熟企业
增值型现金剩余 [第二象限]	首选 ：利用剩余现金 加速增长 ，内部投资、收购相关业务	
	如果加速增长之后仍有剩余现金，则应把多余的钱 还给股东 ：增加股利支付、回购股份。	
减损型现金剩余 [第三象限]	首选 ： 提高投资资本回报率 ，提高税后经营利润率、提高经营资产周转率。	
	在提高投资资本回报率的同时，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]	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。	
	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。	

考点：国际化经营战略

一、国际化经营动因

企业国际化经营动因	<ol style="list-style-type: none"> 1. 寻求市场。 2. 寻求效率[低成本]。 3. 寻求资源[自然资源]。 4. 寻求现成资产[品牌、技术、经验、人才等]。
-----------	---

二、国际化经营的主要方式

企业国际化经营的主要方式：出口贸易、对外直接投资、非股权安排等几种。

1. 出口贸易

目标市场区域路径	传统方式 [连续方式]	高新技术产品 ：①发达国家： 先到 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： 先到 环境类似的发展中国家 再到 发达国家。 初级产品和劳动密集型的低端产品：发展中国家的农产品、矿产品等初级产品和劳动密集型的低端产品 主要流向 是发达国家。
	新型方式 [不连续方式]	高新技术产品：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 （特别是美国），以占领世界最大市场，然后再 走向 发展中国家。

2. 对外直接投资

对外直接投资	类型	全资子公司	由母公司拥有子公司 全部股权和经营权 。
		合资经营	是指投资国和东道国的双方企业依据协议按一定比例的股份出资，共同组成一家具有法人地位，在经济上 独立核算 ，在业务上 独立经营 的企业。
	全资子公司	优点	1. 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、工艺和其他无形资产留在子公司。 2. 避免合资经营各方在利益、目标等方面的 冲突问题 ，从而使国外子公司经营战略与企业的总体战略融为一体。
		缺点	1. 耗费大量资金 ，公司须在内部集资或在金融市场上融资以获得资金。 2. 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， 规避政治风险能力小于合资经营企业 。
	合资经营	优点	1. 减少 国际化经营的 资本投入 ； 2. 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 。
		缺点	1. 由多方参与投资，因而 协调成本 可能过大。 2. 协调问题又主要表现在以下几个方面： ①合资各方 目标 的差异；②合资各方的 文化 差异

3. 非股权形式

[1] 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，跨国公司通过这些关系**协调**其在全球**价值链**的活动并影响东道国公司的管理，并**不拥有其股份**。

[2] 非股权形式往往被看作是对外直接投资与贸易两种方式的**中间道路**。

[3] 企业国际化经营首要的**核心竞争力**是在全球价值链中协调各项活动的的能力。企业可以在内部开展各类经营活动（内部化），也可以委托其他企业进行（外部化）。

[4] 内部化跨越国界时，就成为**对外直接投资**

[5] 外部化的结果则可能产生**对外贸易**，也可能形成企业间的非股权安排。

三、国际化经营战略类型

（一）国际战略

【含义】指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。

【表现】企业多把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。在大多数的国际化企业中，企业**总部**一般严格地控制产品与市场战略的**决策权**。

【缺点】如果当地市场要求能够根据**当地的情况**提供产品与服务，企业采取这种战略就不合适了。同时，由于企业在国外各个生产基地都有厂房设备，形成**重复建设**，加大了经营成本，这对企业也是不利的。

（二）全球化战略

【含义】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。

【缺点】在要求提供**当地特色**的产品的市场上，这种战略是不合适的。

（三）多国本土化战略

【含义】根据不同国家的不同的市场，提供更能满足**当地市场**需要的产品和服务。

【表现】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。

【缺点】由于这种战略生产设施**重复建设**并且成本结构高，在成本压力大的产业中便不适应。同时**过于本土化**，会使得在每一个国家的子公司过于**独立**。

（四）跨国战略

【含义】在全球激烈竞争的情况下，形成以经验为基础的**成本效益和区位优势**，转移企业内的核心竞争力，同时注意满足**当地市场**的需要。

【表现】母公司与子公司、子公司与子公司的关系是**双向**的；不仅母公司向子公司提供产品与技术，子公司也可以向母公司和其他子公司提供产品与技术。

【注意】地区适应性和全球效率需要平衡。

四、新兴市场的企业战略选择

防御者	战略：利用 本土优势 进行防御[六神花露水]
	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。
扩张者	战略：向 海外延伸 本土优势[海底捞火锅]
	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 [华为手机]
	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 。

五、全球价值链中的企业国际化经营

（一）企业国际化经营与全球价值链构建

1. 全球价值链中企业角色定位

全球价值链中企业角色定位	领先企业	核心、主导 ，承担核心技术和营销渠道构建等
	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
	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）
	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

【提示】合同制造商与一级供应商级别相同，在全球价值链中，一级供应商**只附属**于某个全球价值链当中，而合同制造商**对应多个**全球价值链当中。

2. 全球价值链的分工模式

分工模式	对外直接投资	与供应商关系特点	<ul style="list-style-type: none"> ①产品规格信息专有或不易于整理和传播； ②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； ③交易复杂，领先企业需要进行全面的风险管理； ④领先企业协调性高。 	
		对供应商主要影响	<ul style="list-style-type: none"> ①供应商是被垂直整合的，受到全面的管理控制； ②能够快捷地获得领先企业的现成资产； ③技术扩展和知识转移通过内部商业联系进行。 	
	市场交易	与供应商关系特点	<ul style="list-style-type: none"> ①产品规格信息易于传播； ②适用于商品以及商品化的产品； ③交易简单，价格机制发挥主导作用； ④领先企业协调性低。 	
		对供应商主要影响	<ul style="list-style-type: none"> ①交易伙伴间没有正式合作； ②客户转换成本低； ③受到市场力量的影响； ④技术拓展和知识转移仅限贸易渠道。 	
	非股权形式	俘获型	与供应商关系特点	<ul style="list-style-type: none"> ①产品规格信息不容易整理和传播； ②领先企业有效控制生产，交易相对简单； ③领先企业协调性较高； ④在汽车产业供应商的分级结构中较常见
			对供应商主要影响	<ul style="list-style-type: none"> ①相对较小的供应商受到领先企业的高度监管和控制； ②对领先企业依赖度较高； ③技术拓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	与供应商关系特点	<ul style="list-style-type: none"> ①产品结构具有模块型特征，从而降低信息编码的难度； ②领先企业选择和更换供应商便利，交易相对简单； ③领先企业协调性较低； ④在电子产业的供应商关系中较常见
			对供应商主要影响	<ul style="list-style-type: none"> ①企业间联系范围广； ②信息流动量较高； ③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	对供应商主要影响	<ul style="list-style-type: none"> ①产品规格信息不易整理和传播； ②团队合作； ③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； ④领先企业协调性中等
				<ul style="list-style-type: none"> ①合作伙伴间相互依存度较高； ②合作伙伴间交易与交流频繁； ③供应商容易生产差异化产品； ④技术拓展和知识转移的程度相对较高； ⑤领先企业和供应商转换成本较高，供需更加稳定

（二）全球价值链与发展中国家企业升级

全球价值链与发展中国家的企业升级类型	工艺升级	示例：为满足农业生产的更高标准，许多领先企业鼓励发展中国家供应商采用“GAP”（良好农业规范），在田间管理、收割期后、存储运输等环节实现工艺升级，并提供培训和技术援助。
	产品升级	示例：在旅游业价值链中，企业提供更高品质的酒店或增加诸如生态旅游和医疗旅游等高档次产品实现产品升级。
	功能升级	示例：企业从初始设备制造商（OEM）到初始设计制造商（ODM）的提升就是典型的功能升级。
	价值链升级	示例：汽车零部件供应商进入整车制造产业、企业从初始设备制造商（OEM）到初始设计制造商（ODM）再到自有品牌制造商等都属于价值链升级。