

- 1. 竞争战略及选择
 - 1.1. 竞争战略介绍
 - 1.2. 一、【增长与稳定】战略
 - 1.2.1. 单一业务的【增长和稳定】战略
 - 1.2.2. 【内部增长】战略
 - 1.2.3. 【外部增长】战略
 - 1.2.4. 【稳定性】战略
 - 1.2.5. 小结
 - 1.3. 二、基本【竞争】战略
 - 1.3.1. 基本竞争战略分类
 - 1.3.2. (1)成本领先战略
 - 1.3.2.1. 成本领先战略的内涵与适用条件
 - 1.3.2.2. 成本领先战略的优势与风险
 - 1.3.2.3. 实施成本领先战略的途径
 - 1.3.2.4. 成本领先战略的误区
 - 1.3.3. (2)差异化战略
 - 1.3.3.1. 差异化战略的内涵与适用条件
 - 1.3.3.2. 差异化战略的优势与风险
 - 1.3.3.3. 实施差异化战略的途径
 - 1.3.3.4. 差异化战略的误区
 - 1.3.4. (3)目标集中战略
 - 1.3.4.1. 目标集中战略的内涵与适用条件
 - 1.3.4.2. 目标集中战略的优势与风险
 - 1.3.4.3. 实施目标集中战略的途径
 - 1.3.5. 三种基本竞争战略的比较
 - 1.4. 【产品生命周期】对战略选择的影响（2022年真题）

1. 竞争战略及选择

1.1. 竞争战略介绍

- 1. 企业战略按层级分类
 - 公司级战略 (Corporate Strategy)：涉及整个企业的总体方向和目标，包括业务组合的选择、资源分配以及企业的长远发展。例如，决定是否进入新的市场、收购其他公司或进行业务多元化。
 - 业务级战略 (Business Strategy)：关注于企业在特定业务领域或市场中的竞争策略。这包括如何在市场中定位自己，以获得竞争优势。例如，如何通过成本领先或差异化来吸引特定客户群体。
 - 职能级战略 (Functional Strategy)：涉及各个职能部门（如市场营销、人力资源、财务、生产等）的具体战略计划。这些战略支持公司级战略和业务级战略的实施，例如，如何优化生产流程或改进营销活动。
- 2. 企业战略和竞争战略的关系

竞争战略是企业战略的一部分，专注于如何在特定市场或行业中获得优势。企业战略则是一个更全面的框架，涵盖了企业的整体发展方向和所有相关领域。竞争战略在企业战略中起着重要作用，帮助企业在制定总体战略时考虑如何在竞争激烈的市场中取得成功。
- 3. 企业竞争战略要解决的核心问题 是如何通过确定顾客需求、竞争者产品及该企业产品这三者之间的关系，来奠定该企业产品在市场上的特定地位并维持这一地位。

—(2008年真题) 竞争战略选择的中心问题是什么?

答: 竞争战略选择的中心问题是 明确企业的行业吸引力即竞争地位 。

i. 行业吸引力。

行业是企业生存发展的空间, 也是对企业生产经营活动最直接发生影响的外部环境。对于企业和投资者来讲, 行业的经济特征及行业中取得竞争成功的关键因素是直接决定该行业是否是一个有吸引力的投资方向。

①市场规模。即行业的年销售收入或销售单位。小市场一般吸引不了大的新的竞争者; 大市场常常能引起公司的兴趣, 因为它们希望购并在有吸引力的市场中已建立稳固地位的竞争者。

②市场增长率。即当前行业的增长状况。快速增长的市场鼓励公司进入该市场; 增长缓慢的市场使市场竞争加剧, 并使弱小的竞争对手出局。

③行业的获利能力。高利行业吸引新进入者; 行业环境萧条往往促使退出。

④行业内公司的数量及其相对规模。即行业中公司的数量以及集中程度。

⑤行业进入和退出的难易程度。壁垒高往往可以保护现有公司的地位和利润; 壁垒低则使得该行业易于被新进入者突破障碍。

ii. 竞争地位。

各个企业作为市场活动的参与者, 其实力和资源会有不同程度的差异, 因而各自占据不同的竞争位置。竞争地位不同应选择不同的竞争战略。一般而言, 可将市场竞争地位概括为市场领导者、市场挑战者、市场追随者及市场补缺者四种类型。

①市场领导者战略。市场领导者是指在同行业中居于领导地位的企业。通常为保住自己的领先地位, 领导者应采取下列三种战略: a.扩大市场需求总量; b.保护市场份额; c.提高市场占有率。

②市场挑战者战略。市场挑战者是指那些在行业中居于第二、第三或更靠后的位置的企业。市场挑战者欲向领导者或其他竞争者挑战, 首先必须确定自己的战略目标和挑战对象, 然后选择适当的进攻战略。

③市场追随者战略。市场追随者与挑战者一样, 在同行业居于第二、第三甚至更靠后的地位, 所不同的是, 它不进行选择挑战而是跟随在市场领导者后面自觉维持共处的局面。追随者往往是挑战者进攻的对象, 因此追随者必须选择一种不会引起竞争者报复的追随战略。以下几种追随战略可供选择: a.紧密追随; b.距离追随; c.选择追随。

④市场补缺者战略。市场补缺者是指精心服务于市场的某些细小部分, 通过专业经营来占据有利的市场位置的企业。这种战略不仅对小企业有意义, 而且对那些无法在产业中达到杰出地位的大企业的小部门也有意义, 它们也常设法寻找一些既安全又能获利的补缺市场为之服务。

1.2. 一、【增长与稳定】战略

1.2.1. 单一业务的【增长和稳定】战略

在为单一业务设计增长战略时, 企业必须决定 将资源分配到哪里 及 如何改变经营业务的范围 , 包括产品、市场、服务功能和资源转换活动的改变。

一般的, 单一业务 可以选择通过 【内部或外部】投资【追求增长】 , 或是 通过限制投资来【稳定增长】 。

1.2.2. 【内部增长】战略

(2009年真题)

1. 类型 : 【市场渗透】战略、【市场开发】战略、【产品/服务开发】战略

i. 【市场渗透】战略:

需要广告投入、拓展能力及有决心在现有市场上销售更多产品和夺取更大市场份额的销售队伍。这种战略可能会增加经营规模, 但不一定改变企业经营的范围。

ii. 【市场开发】战略:

a. 市场开发: 包括寻求新顾客群, 要 在研发、营销创新和增加新销售队伍上加大投入 。

b. 应用开发: 要发现产品新用途, 在市场调研、产品检测以及新营销战略上投资 。

iii. 【产品/服务开发】战略：

- ①改进现有产品或开发新产品/服务，以便在现有市场上增加销售或创造新的细分市场。
- ②对市场、服务功能和资源转换流程进行更广的定义。

2. 运用：

- ①市场渗透战略用于企业生命周期的早期，市场上存在大量未开发的顾客之时。
- ②随着增长和成功，企业要进行市场开发和产品开发来寻求更多顾客以获得持续增长。

1.2.3. 【外部增长】战略

1. 含义：

指将组织的资源投到其他企业或产业以达到增长目标的战略。该战略需要决定资源的优先配置并衡量经营范围。增长机会所带来的收益必须超过管理复杂性提高所带来的成本上升。

2. 类型：

i. 横向一体化：

指收购与自己经营领域相同的企业。目的是为了获得特定市场份额、扩大市场覆盖面、扩充产品线或服务种类。涉及企业的内部能力、收购能力、市场细分或生产线。

ii. 合资或联盟：

- a. 优势：可打入新市场、开发新产品或服务、改进现在产品或服务。
- b. 劣势：会增加管理的复杂性，需要更高的协调和控制技巧。
- c. 适用：用于企业缺乏技巧、技术或能力去开发新产品和新市场时。

3. 运用：

通常涉及对其他企业的巨额投资或收购，可能会增设新的事业部用以加强协调。有时公司层面上也要进行合并或结构重组。

1.2.4. 【稳定性】战略

1. 含义：

指满足于目前经营状况的企业和组织在营销、运营和服务上保持一般水平的投资，在研发上只投入足以保持市场份额的资源，不会出现明显的追求增长的活动。

2. 运用：

- ①适用于靠瞄准市场机会存活，担忧增长迅速会引起别人对该机会的注意而导致竞争，愿意以低增长换得高利润的企业。
- ②适用于处于成熟、衰退或过度细分的市场中且增加销售容易造成损失的企业。特别是低利润、非增长且退出壁垒高的产业。

1.2.5. 小结

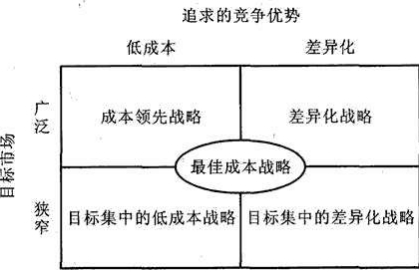
单一业务的增长战略和经营业务的范围

增长战略	策略		业务范围
内部增长 战略选择	市场渗透	通过促销、广告等营销手段在现有业务上增加市场份额	没有改变
	市场开发	识别新的细分市场或者开发产品/服务新的功能	更广的市场界定和更多的产品/服务功能
	产品/服务 开发	改变现有产品/服务或开发新产品，以满足现有的或潜在的顾客	改变产品/服务范围与定义；可能市场、服务功能或资源转换过程上有所改变
外部增长 战略选择	横向 一体化	购买有具相同业务的企业	扩大市场基础；可能带来其他的变化，视所收购的企业而言
	战略联盟	同其他组织联盟以获得市场地位、产品研发、流程改善	产品/服务、市场以及服务功能得到拓展并且会改变资源转换方式
稳定战略	保持现有状况（有些企业在重组时会暂时选择该战略）		没有变化

1.3. 二、基本【竞争】战略

1.3.1. 基本竞争战略分类

(2020年真题)
竞争的成功依赖于竞争战略的选择，竞争战略的目标在于实现可持续的竞争优势。三种基本竞争战略是成本领先战略、差异化战略和目标集中战略。如下图所示。



1.3.2. (1)成本领先战略

1.3.2.1. 成本领先战略的内涵与适用条件

1. 内涵：
指企业通过一系列有效措施，争取获得行业内的成本最低地位的战略。其核心是高效利用企业资源，建立起超过对手的可持续的成本优势，通过定价低于对手从而获得市场份额，或以现行价格获得更高的边际利润。
2. 适用条件：

i. 外部条件：

①现有企业间的价格竞争非常激烈。

②竞争企业的产品基本上都是标准化或者同质化的。

③实现产品差异化的途径很少。

④多数顾客使用产品的方式相同。

- ⑤消费者的转换成本很低。
- ⑥企业倾向于依靠低成本来争取议价能力强的消费者。

ii. 内部条件:

- ①成本意识较强的企业文化。
- ②员工积极努力参与成本控制。
- ③严格审查预算要求，严格进行劳动监督，不断衡量成本水平。
- ④持续改进成本的项目。

1.3.2.2. 成本领先战略的优势与风险

1. 优势:

- ①能 在价格战中获胜，获得高于对手的利润。
- ②给潜在加入者 提高进入壁垒。
- ③提高了现有企业的集中度和垄断水平，降低了买主本身的谈判能力。
- ④能更灵活地应付原材料供应商的提价行为。
- ⑤能以低价抵御试图用替代品来侵占市场的企业，从而树立竞争优势。

2. 风险:

- ②用户偏好的改变;
- ①容易受到竞争对手的模仿;
- ③差异化竞争者的出现;
- ④容易受外部环境的影响;
- ⑤技术上的突破和变化将过去的投资和的经验变成低效或无效的资源。

1.3.2.3. 实施成本领先战略的途径

1. 有效从事价值链活动；2. 完善价值链

1. 有效从事价值链活动：

- ①控制各项活动的成本，提高企业的成本优势。
- ②探索与其他经营单位共享的机会，评价首发者优势与劣势，控制生产能力的利用程度，制订与经营有关的、谨慎的战略性选择。

2. 完善价值链：

- i. 含义：指对价值链的组成部分、各部分的关系、与其他企业的 价值链的关系进行重新思考或重组价值链，探索更多降低成本的空间。

ii. 内容:

- ①简化产品设计和技术流程，取代高成本原材料。
- ②利用直销方式，重新布局生产设施以接近供应商与顾客。
- ③重新设计核心业务流程，发现取消有关价值链活动的创新方法。
- ④删减工作步骤，修正流程，消除增加成本的活动等。

1.3.2.4. 成本领先战略的误区

企业未能真正地从战略高度理解自身的成本行为，陷入只注重制造活动的成本、过度降价、忽视间接或小规模的活动、对成本驱动因素的误解、忽视联系的重要性、削弱差异化、缺乏对现有价值链的创新等误区。

1.3.3. (2)差异化战略

(2008年真题、2012年真题、2013年真题、2022年真题)

1.3.3.1. 差异化战略的内涵与适用条件

1. 定义：

指企业 结合各种差异化特征，为顾客 提供有别于其他企业的产品或服务，使得买主偏向于购买企业的产品或服务，从而取得竞争优势的战略。

2. 核心：

寻找差异化方法取得某种对于顾客来说有价值的独特性，让对手难以模仿和达到，同时在差异化上花费不超过所能制订的高价格。

3. 内容： 产品、服务、人力资源、形象

- i. 产品差异化：显现在产品的特征、性能、耐用性、易修理性、式样和设计上。
- ii. 服务差异化：包括送货、安装、顾客培训和咨询服务等因素，在难以突出有形产品的独特性时，服务的数量与质量成为竞争成功的关键。
- iii. 人力资源差异化：训练有素的员工能为企业赢得强大的竞争优势，这类员工一般具有胜任工作、讲礼貌、可靠、反应敏捷、善于交流等特征。
- iv. 形象差异化：体现在企业的个性与形象、标志、媒体、环境及活动项目等上。

4. 适用条件：

i. 外部环境：

- ①存在许多方法 创造与对手的差异。
- ②顾客对产品的需求和使用要求是多样化的。
- ③采用类似差异化战略的竞争对手很少。
- ④技术快速变化，竞争主要集中在不断推出新的产品特色上。

ii. 内部条件：

- ①有 很强的研发能力，拥有质量或技术领先的社会形象。
- ②有悠久历史或进行了技术融合。
- ③有很强的市场营销能力，与各销售渠道有强有力的合作。
- ④各部门间的协调性好，能创造并实施差异化。
- ⑤有吸引高级研究人员、创造型人才和高技能员工的物质基础。

1.3.3.2. 差异化战略的优势与风险

(2014年真题)

1. 优势：

- ①增加利润而不必追求低成本，避开竞争对手的竞争。
- ②企业的独特及培养的顾客忠诚度会提高潜在加入者进入行业的壁垒。
- ③差异化带来的收益可应对来自供应商的压力，同时能降低顾客价格敏感性。
- ④面对替代品威胁时，通过差异化赢得顾客忠诚度的企业所处的地位更有利。

2. 风险：

- ①可能 丧失部分【客户】；
- ②【顾客】所需的差异化程度下降；
- ③竞争对手的模仿等。

1.3.3.3. 实施差异化战略的途径

要识别因活动和产业的不同而不同的独特性的驱动因素，各驱动因素相互作用，就形成了一种活动的独特性程度，企业必须认真分析、考察、了解各种独特性。

1.3.3.4. 差异化战略的误区

(2008年真题)

- ①不能正确认识 顾客需求，形成无意义的独特性。
- ②不了解 差异化的成本，溢价过高或过低。
- ③只重视产品差异化而忽视了整个价值链的差异化。
- ④没有给出价值信号。

1.3.4. (3)目标集中战略

1.3.4.1. 目标集中战略的内涵与适用条件

1. 定义：

又称聚焦战略，指企业或事业部的经营活动集中于某一特定的顾客群、某产品系列的一个细分区段或某地区市场的竞争战略。其关键是选择一个五场聚焦点，买主具有特殊的偏好和要求，企业形成独特的能力能比竞争对手更好地服务于聚焦点顾客。

2. 类别：

- 目标集中的 低成本战略：针对利基市场的低成本需求提供低成本的产品。
- 目标集中的 差异化战略：针对利基市场的特殊需求提供差异化的产品。

3. 适用条件：

- ①拥有需求明显不同的客户群，为企业 提供集中化的机会。
- ②所选择的利基足够大，能够获利且增长潜力大。
- ③在相同的目标细分市场中，无其他竞争对手打算实施目标集中战略，也不是大的竞争对手发展的关键市场。
- ④企业资源和能力有限，不允许追求广泛的市场面。
- ⑤企业具有有效服务于利基的资源，可以通过服务顾客的卓越能力和顾客忠诚度来防御挑战者。

1.3.4.2. 目标集中战略的优势与风险

1. 优势：

- ①可以集中整个集团的力量和资源，更好地服务于某一特定的目标。
- ②可更好调查研究与产品有关的技术、市场、顾客及竞争对手等各方面的情况。
- ③战略目标明确，容易评价经济效果和控制战略管理，降低管理难度。
- ④针对目标客户的低成本或差异化需求提供相应的产品，更具有竞争优势。

2. 风险：

- ①顾客 偏好改变、技术创新或强势替代品出现 时，会给企业带来沉重打击。
- ②竞争者通过模仿或采取更集中的战略使原目标市场的结构对消费者的吸引力下降，企业的市场份额逐渐被蚕食。
- ③将企业目标限制在对市场占有率的提高上，难以达到规模效益，产品更新造成生产成本的增加，使企业的成本优势被削弱。

1.3.4.3. 实施目标集中战略的途径

1. 低成本或差异化：

- ①实行低成本集中时，在目标细分市场中寻求低成本优势；实行差异化集中时，寻求在目标市场中的独特差异化。
- ②可通过产品价值链的集中化战略、顾客集中化战略和地区集中化战略实现目标集中的低成本或差异化的竞争优势。

2. 从战略定位的来源考虑：

- i. 基于种类 的定位：指基于产品或服务类型进行定位。适用于公司可以利用独特的活动创造特定的产品或服务时。

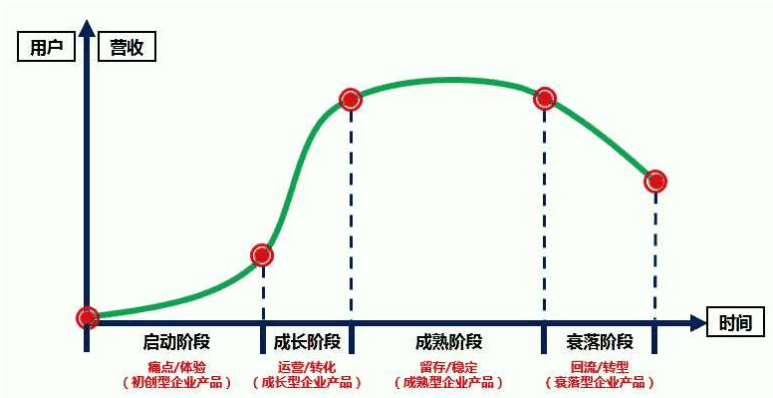
- ii. 基于需求 的定位：指服务于特定顾客群体的大多数或所有需求。适用于部分顾客群体的不同需求可以被特定活动满足时。
- iii. 基于渠道 的定位：指以不同方式接近顾客为定位基础，顾客的需求相似，但满足需求的最佳活动结构不同。渠道受顾客地理位置、顾客规模及其他因素的影响。

1.3.5. 三种基本竞争战略的比较

实施维度 \\战略类型	成本领先战略	差异化战略	目标集中战略
目标市场	全行业市场	全行业市场	特定细分市场
竞争的重点	低于竞争对手的成本	不同于竞争对手的质量、特点、性能	细分市场的低成本或差异化
生产开发重点	在保证质量的前提下不断寻求成本降低	不断寻求能被顾客所认同的产品差异	开发细分市场中顾客的特殊需求
产品 特点	特色不多的、质量有保证的产品	产品型号多，选择余地大，强调产品差异化特色	按照目标顾客的特殊需求提供产品或服务
市场营销的重点	尽量能够取得低成本的特色营销	建立顾客愿意支付的特色营销，高售价来补偿因差异化带来的高成本	传播本企业能够满足购买者特殊需求的能力
战略的维持 途径	以获取成本优势为目的，不断挖掘降低成本的潜力	不断改善和革新产品的差异性，走在竞争对手前面	更好地为特定细分市场提供低成本的产品或者差异化的产品

1.4. 【产品生命周期】对战略选择的影响（2022年真题）

产品生命周期示意图



定义：指一种产品从试制完毕，开始试销，到被市场淘汰退出市场所经历的全部过程。各个阶段：

1. 投入期 2. 成长期 3. 成熟期 4. 衰退期

1. 投入期 （2011年真题）

- i. 定义： 又称介绍期或试销期，指产品投入市场的初期。
- ii. 特征：
 - ①产品刚研制成功，产品结构和制造工艺尚未定型。
 - ②产品尚未被用户认识、销售量和生产量小，不具备大量大批生产条件，因而产品成本很高。
 - ③要以大量广告促销使产品被消费者接受，销售成本很高。
- iii. 策略： 双高策略、双低策略、密集或渗透策略、选择性渗透策略
营销战略集中在 价格的确定和促销费用水平 的把握。具体可采用如下策略：
 - a. 双高策略： 高价格 弥补企业高成本， 高促销费用 迅速打开市场。
 - b. 双低策略： 低价格 进行市场渗透， 低促销费用 来降低企业的成本。

- c. 密集或渗透策略：低价格 进行市场渗透，高促销 迅速打开市场。
- d. 选择性渗透策略：高价格 来弥补企业的高成本，低促销 降低企业的成本。适用于 市场竞争压力不大、产品差异程度较高 的产品。

2. 成长期：

i. 定义：又称发展期或畅销期，指产品成功进入市场发展的时期。

ii. 特征：

- ①新产品经过大量广告和促销活动开始被消费者所认同。
- ②销售量增长迅速，利润显著增加。
- ③仿制产品开始进入市场，竞争激烈。
- ④企业开始扩大生产能力，稳定生产工艺，并开始进行产品的改进和换代产品的开发。

iii. 策略：

企业为了尽量 延长成长期，可采用如下策略：

- a. 提高产品质量，增加新的功能。
- b. 改进产品设计，增加新的规格、花色和品种。
- c. 积极 开拓新的市场和新的分销渠道。
- d. 广告宣传的重点应从建立产品知名度转向 劝说顾客购买。
- e. 在适当时期 降低价格，以扩大销售，抑制竞争。

3. 成熟期：

i. 定义：又称饱和期，指产品通过一段迅速发展后，销售量趋于饱和，利润相对下降的时期。

ii. 特征：

- ①激烈的竞争使市场分割完毕，销售量大，但增长很缓慢。
- ②竞争迫使价格下降，促销费用再度回升，产品利润下降，但由于成熟期的时间较长，是产品主要的创利阶段。

iii. 策略：

处于这个阶段的企业，不应满足于保持既得的利益和地位，而应该积极进取，“进攻是最好的防御”。

- a. 市场转移，寻找新的市场和营销机会，特别是没有销售过类似产品的市场。
- b. 设法促使现有顾客增加用量和使用率。
- c. 为品牌 重新定位，吸引较大的顾客群。
- d. 改进产品，如提高质量，增加功能，改进款式等。
- e. 改变营销组合，如降价、多样化的推广促销、改变销售渠道、增加服务等。
- f. 【撤退策略】，若产品的市场前景不乐观，可先于其他企业退出该市场。

4. 衰退期（2012年真题）

i. 定义：又称滞销期，指产品的老年期。

ii. 特征：

- ①销量呈下降趋势。
- ②功能更完善的新产品进入市场，使产品在技术上处于劣势，被迫降价出售，利润迅速下降，最后停产退出市场。

iii. 策略：

对大多数企业来说，当机立断、及时实现产品的更新换代是十分必要的。衰退期的策略有如下几个：

- a. 维持和缩小策略：适当 减少生产能力，维持一定的市场占有率。
- b. 退出策略：彻底停产放弃或卖给其他企业，快速舍弃或渐进式地淘汰。
- c. 【逐步替代策略】：不断 增加新产品的销量，逐步替代衰退期的产品。