

公司层战略

类型	定义	分类	选择条件	优势	劣势
专业化战略	专业化战略是指企业把所有资源和能力集中从事某种核心业务，通过核心业务的发展，建立起竞争优势和市场地位。	1. 单品种和单行业组成的单一化战略（市场渗透战略） 2. 多品种和单行业组成的系列化战略（产品开发战略） 3. 单品种和多行业组成一体化战略（市场开发战略） 4. 多品种和多行业组成的多元化战略 对照绘制的矩阵图更容易理解	1. 企业进入的领域规模足够大，市场前景应比较广阔，企业在这个领域的发展有足够的施展空间，且必须具有长远的生存价值和发展途径。 2. 企业要有独创性的核心技术，企业必须拥有足够强大的研发体系，根据客户的不同需求进行产品实时更新，不断完善产品的服务能力。 3. 企业要具有国际化优势，市场是国际化的市场。	专业化战略的优势主要体现在企业定位清晰； 容易对行业技术和需求的变化做出反应、容易开发出具有竞争力的产品； 容易在差异化和成本方面建立优势； 方便高层管理者对核心业务进行直接管理； 易提高企业的品牌形象 对比多元化战略进行分析	提要体现在不易分散行业风险； 限制企业进一步发展空间； 无法预料某些市场变化而导致企业产品的竞争力下降； 由于行业竞争程度加剧而难以创造出一个长期的专业化经营战略和核心产品； 当企业发生经营危机时因缺乏灵活性而难以退出 对比多元化战略进行分析
多元化战略	企业同时在两个以上行业从事生产经营活动，并向市场提供多种基本经济用途不同的产品或服务的企业发展战略。多元化战略是企业发展到一定阶段经常选择的一种发展战略，是企业发展到一定阶段，为寻求长远发展而采取的一种扩张行为	1. 相关多元化的优势体现在范围经济上。所谓范围经济，是指在一个公司内部经营两种或多种业务可以达到节约成本的效果，这时经营的总成本小于各项业务独立经营的成本之和，成本节约的机会来自于不同业务价值链之间的相互关系。 2. 非相关多元化战略是指多元化的业务与现有业务的价值链之间不存在战略匹配，没有一致的战略主题。		可以使企业获得更多的市场机会充实系列产品结构或丰富产品组合结构； 可以降低或规避经营风险； 能让企业利用品牌效应等各种资源为市场提供多样化的产品或服务； 能够在企业内部各业务部门之间实现人员流动从而提高企业效率； 提高企业内部的资源配置效率。	管理难度增大 资源分散 影响核心能力的培养
一体化战略	一体化战略是指企业充分利用自己在产品、技术、市场上的优势，向经营领域的深度和广度发展的战略。这一战略有利于企业深化专业化协作，提高资源的利用程度和综合利用率；一体化战略可分为纵向一体化和横向一体化	1. 纵向一体化战略是转移化战略在业务上的延伸，是企业自行对本公司产品做进一步深加工，或对资源进行综合利用，或公司建立自己的销售组织来销售本公司的产品或服务的战略。按物质流动的方向纵向一体化可分为前向一体化和后向一体化； 2. 横向一体化战略是指企业通过收购、兼并或战略联盟，实现生产规模、经营范围、经营地域的扩大，从而获得规模经济、范围经济、协同效应，提高企业竞争力的一种战略。	前向一体化：-- 离终端用户近 --销售商；-- 参照五力模型便于理解（两个只需要记住一个就行） 1. 企业现在利用的销售商或成本高昂、或不可靠、或不能满足企业的销售需要 2. 可用的高质量销售商数量有限，采取前向一体化的公司将获得竞争优势 3. 企业具备销售自己产品所需要的资金和人力资源 4. 当稳定的生产对企业十分重要时，通过前向一体化，企业可以更好的预见对自己产品的需求 5. 现在利用的经销商或零售商有较高的利润 后向一体化-- 离终端用户远 --供应商；-- 参照五力模型便于理解 1. 企业当前的供应商或供货成本很高、或不可靠、或不能满足企业对零件、部件、组装件或原材料的需求 2. 供应商的数量少而需方竞争者数量多 3. 企业具备自己生产原材料所需要的资金和人力资源 4. 当价格稳定性至关重要时，通过后向一体化，企业可稳定其原材料的成本，进而稳定其产品的价格 5. 现在利用的供应商利润丰厚	降低生产成本 提高产品差异化能力 增加稳定性 提高进入障碍	

		<p>横向一体化战略也叫水平一体化战略，是指生产相似产品的企业置于同一所有权控制之下，兼并或与同行业的竞争者进行联合，以实现扩大规模、降低成本、提高企业实力、增强竞争优势</p>	<p>1.企业可以在一地区市场中减少竞争，获得某种程度的垄断，以提高进入障碍； 2.企业在一个成长者的行业中竞争； 3.需要扩大规模经济效益以获得竞争优势； 4.企业具有成功管理更大的组织所需要的资本和人力资源 5.企业需要从购买对象身上得到某种特别的资源。</p>	<p>1.可获得规模经济 2.可以减少竞争对手，扩大市场份额</p>	<p>1.易产生管理问题 2.易受到政府相关部门的反垄断调查 3.易受到行业相关企业的联手抗衡</p>
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------	-------------------------------------------------------------

业务层战略

类型	定义	适用的外部条件	实施的内部条件	优势	风险（相对优势进行理解）	存在误区（对比优势和特征进行理解）
成本领先战略	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	结合五力模型进行记忆 1. 现有企业之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. 消费者具有较大的降价谈判能力时，行业中的企业将倾向于依靠低成本来争取这些消费者	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. 持续改进高成本的项目	结合五力模型进行记忆 1. 企业由于成本低可以获得高于对手的利润 2. 给潜在加入者提高了进入壁垒 3. 提高了现有行业的企业的集中度和垄断水平，降低了买主本身的谈判能力 4. 低成本也使得企业能够更加灵活地应付原材料供应商的提价行为 5. 以低价格为武器来抵御那些试图用替代品来侵占市场的企业，从而树立竞争优势	风险是容易受到竞争对手的模仿、技术上的突破和变化将企业过去的投资和积累的经验变成低效或无效的资源、用户偏好的改变、差异化竞争者的出现、容易受外部环境的影响等	1. 许多企业都致力于降低成本，希望通过改变其相对与竞争对手的成本地位而获得成本优势，导致竞争是否激烈； 2. 容易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、削弱差异化、缺乏价值链的创新等
差异化战略	为顾客提供有别于其他企业的产品或服务，形成在全行业范围内具有独特性的东西，使得买主偏向于购买企业的产品或服务，从而在竞争中取得优势地位。这种战略成功的核心是寻找差异化方法取得某种对于顾客来说有价值的独特性。	1. 存在许多方法创造企业与竞争对手之间的差异 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，企业之间的竞争主要集中在不断推出新的产品特色上	实施内部条件 1. 企业具有很强的新产品设计方面的研发能力 2. 吸取了其他企业的技术融合后自成一体 3. 企业具有很强的市场营销能力 4. 各个部门之间要有很好的协调性 5. 企业具备吸引高级研究人员、创造型人才和高技能员工的物质基础	1. 提高顾客对品牌的忠诚 2. 企业拥有的独特性及培养的顾客忠诚度都会构成潜在加入者进入行业的高壁垒 3. 产品差异化带来的较高收益 4. 通过差异化战略来赢得顾客对企业忠诚度	风险： 丧失部分客户、顾客所需的差异化程度下降、竞争对手的模仿等	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
目标集中战略	目标集中战略是指企业或者事业部门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者某个地区市场的竞争战略	实施目标集中战略的途径：基于种类的定位，基于需求定位，基于渠道的定位； 实施维度： 目标市场、竞争的重点、生产开发重点、产品特点、市场营销的重点、战略的维持途径	1. 市场中荣有需求明显不同的客户群； 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，无其它尽早对手打算实施目标集中战略； 4. 企业资源的能力有限，不允许追求广泛的市场面； 5. 具有有效利用的资源，可以通过服务顾客的卓越能力和顾客忠诚度防御挑战者		企业可以方便地集中使用整个集团的力量和资源，更好地服务于某一特定的目标，从而降低了管理的难度	1. 顾客偏好发生了改变 2. 竞争者通过模仿或是采取更加集中的战略手段 3. 实施目标集中战略，眼光限制在对市场占有率的提高上，而难以达到规模效益；产品的更新又会造成生产成本的增加，使得企业的成本优势被削弱