

为什么要实行成本领先战略? PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_B8_BA_E4_BB_80_E4_B9_88_E8_c123_289302.htm 企业的成本分为产品成本和营运成本。典型的低成本企业一般生产和销售标准化的或日常实用的产品，并且强调从一切来源中获得规模经济的成本优势和绝对成本优势，这就是成本领先战略。如果一个企业能够取得并保持全面的成本领先地位，那么，它只要能使价格相等或接近于该行业的平均价格水平，就会成为所在行业中高于平均水平的优势企业。当成本领先的企业价格相当于或低于其竞争企业时，它的低成本地位就会转化为高效益。然而，在市场多元化和个性化的市场环境中，一个追求成本领先地位的企业不能忽视，市场是以产品多样性为基础的。一旦成本领先企业的产品在客户眼里成为大路货或者低档货的时候，企业就要被迫削减价格，使之大大低于竞争企业的水平，以维持一定的销售额。这就可能推销了低成本所带来的好处。采用成本领先战略的企业必须适合行业特点、行业当时的格局和企业资源，否则，企业就会陷入成本领先的陷阱中。采用成本领先战略的行业首先应是能够大量生产和大量营销的行业。降低成本最有效的方法就是规模经济导致的低成本。产品的标准化同样是规模经济的重要特征。这类行业多是产业用品行业和日常用品行业。其次是行业产品的价格弹性系数大或者对于产品价格敏感。通常获得成本领先优势的企业多数会采取降低价格增加市场份额的营销策略。例如，家电行业。行业格局是制约成本领先战略的重要因素。如果当时行业中已经有了成功实施此项经营战

略的企业，后来的企业一般要花费巨大的代价和现有的企业竞争，结果还很难说。成本领先地位的策略一般要求企业原来就是成本领先者，而不只是争夺这个位置的若干企业中的一员。许多企业未能认识到这一点，从而在战略上铸成大错。当渴望成为成本领先者的企业不只一家时，他们之间的竞争通常是很激烈的，因为每一个百分点的市场占有率都认为是至关重要的。除非一个企业能够在成本上充分领先，并“说服”其他企业放弃其成本领先竞争策略，否则，对盈利能力以及长期行业结构所产生的后果可能是灾难性的，就像一些化工行业中出现的情况那样。所以，除非重大的科技进步使一个企业得以彻底改变其成本地位，否则同等条件下的成本领先策略，特别依赖于先发制人。采用成本领先一般是规模生产和规模营销。这意味着企业需要大量投资于专业设备和专业工作人员。同时，对于行业相关科技的发展也必须投入相应的力量，因为，科技是降低成本的最大因素。企业采用成本领先竞争策略一般能获得巨大的竞争优势，但企业在实施过程中应防止为单纯考虑降低成本，而忽略市场需求和同行业其他企业的竞争，陷入成本领先竞争策略的“陷阱”中。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com