

经济师考试工商管理专业笔记二 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E7_BB_8F_E6_B5_8E_E5_B8_88_E8_c49_83410.htm

公司总体战略类型与竞争战略制定及国际化经营战略一、

公司总体战略类型：确定

业务领域及其在行业中的地位1. 稳定型战略：维持现有产销

规模和市场地位战略。其特征是：继续提供相同产品给原有顾

客；保持现有规模或略有增长；继续追求与过去相同的经济

效益目标；战略期内每年所期望取得的成绩按大体相同的比

率增长，实现稳步发展。适用条件：行业结构和市场需求稳

定；企业决策层不希望承担改变战略所带来的风险；战略改

变需要改变资源配置格局，所花代价较大，比如大企业；发

展太快可能导致资源和能力无法跟上，从而使企业陷入困境

。优点：平稳发展，风险较小，尤其对于成熟期和稳定环境

中的企业较适合。对大多数企业来说，是最适宜和最合逻辑

的战略选择。缺点：可能失去一些市场机会，可能助长企业

因循守旧的经营思想，不利于长远发展。2. 发展型战略：通

过新建、并购或战略联盟等方式扩大产销规模，提高市场地

位的战略。其特征是投入大量资源扩大产销规模；不断开发

新产品和新市场；通过创新引导消费，创造需求。具体又分

为以下三种形式：（1）集中型发展战略：集中资源提高一种

产品的市场地位优点：管理简单、充分利用资源与能力、获

取专业化生产的规模经济缺点：环境适应力差，风险较大。

（2）一体化发展战略，包括前向一体化，比如生产企业自己

做销售；后向一体化，比如生产企业自己生产原材料。（后

）原材料生产销售（前）例：某石油公司对自己开采的原油

进行炼化，生产各种石化产品，并自行组织这些产品的销售。该公司实施的是（ ）A．集中化战略B．前向一体化战略C．调整性战略D．后向一体化战略

优点：减少原材料供应风险，便于掌握市场需求信息，带来更多利润
缺点：管理费用增加，进入新的经营领域所需投入较大，面临风险较大。理论依据是：交易费用理论。

（3）多元化发展战略：包括两种形式：关联（同心）多元化：进入与现有产品相关（技术或市场）的经营领域，如由冰箱进入空调业；优点：风险较小，获取生产、技术、销售方面的协同效应
缺点：企业规模必然扩大，增加管理费用。无关联（复合）多元化：进入与现有产品在技术或市场方面没有任何联系的新行业领域，如家电企业进入生物制药行业；优点：分散风险，抓住机会，有利于发挥资源优势
缺点：增加管理费用，分散企业资源，新行业领域带来更大风险。

3．收缩型战略：通过收缩或撤退缩减企业经营规模的战略。具体有三种形式：（1）抽资转向战略：指减少某一经营领域内的投资，并把节约下来的资金投入到其他更需要资金的领域中的战略。（2）调整性战略：指企业为扭转不良的财务状况而采取的收缩生产经营规模的战略。比如裁减员工、压缩广告、加强库存控制等。（3）放弃战略：即出售企业的某个业务部门，可能是一个子公司，一个事业部或一条生产线。比如，摩托罗拉为了竞争手机业务，就放弃了半导体业务。

二、公司总体战略选择方法

1．BCG矩阵法：高市场占有率 低吉星 问号 金牛 瘦狗 市场占有率（本企业销额/主要竞争对手的销额）越高，意味着可以带来较多的利润和现金；市场增长率越高（（当年市场需求-去年市场需求）/去年市场需求），表明行业的资金投入要越

大才行。所以，金牛业务是整个企业的支撑，可实行稳定型战略吉星业务对资金需求大，可实行扩张型战略问号业务现金流入较少，对资金需求却很大，可出售一些，可转变一些为吉星业务瘦狗业务既不能产生现金也无需追加投入，保实行收缩型战略公司管理层必须使各个象限的业务组合保持平衡，实现整体的快速成长。

2. 麦肯锡矩阵：类似于BCG矩阵，只是它用行业的吸引力代替了市场增长率，用企业的竞争力代替了市场占有率，分为高中低三等，用矩阵确定不同的战略业务单位。P18页。

三、竞争战略的类型 竞争战略即业务层战略，主要解决的问题是在一个特定产业领域内，企业如何参与市场竞争，以超越竞争对手。波特在产业竞争结构分析框架的基础上，提出了三种一般竞争战略：

1. 成本领先战略：指企业打算成为产业中的低成本生产商。实现低成本的途径包括：追求规模经济、技术创新、低工资、优惠的原材料来源和高效率的运作等。这部分请着重掌握：实施成本领先战略的条件和优缺点。P19。

2. 差异化战略：企业寻求在产业中与众不同，标新立异的战略。比如，追求产品的高质量、卓越的性能、周到的服务、创新的设计或独特的品牌形象。着重掌握：实施差异化战略的条件和优缺点。P20。

3. 集中化战略：也称目标集聚战略：指将企业资源集中于狭小的细分市场上，寻求成本优势或差异化优势的战略。如果说寻求的是在目标市场上的成本领先优势，它实施的就是成本集聚战略；如果追求的是在目标市场上与众不同的技术领先优势，它实施的则是歧异集聚战略。可见，集中化战略实际上是前两种战略类型的一种具体的、特殊的表现形式，所不同的只是所追求的市场范围大小的不同，前两者寻求在整

个行业市场范围内的成本领先或差异化，而集中化战略则是在较狭窄的某一特定目标市场范围内的成本领先或差异化。即：集中化战略是前两种战略在某一局部市场的运用。这种战略优势是管理简单，但不足在于过于集中带来的市场风险较大，较适宜于中小企业采用。（注意：与公司级战略中的集中型战略相区别，集中化战略的优点中不包括规模经济）例：如果企业在某一目标市场上追求技术领先或性能独特，那么它实施的是（ ）A．成本领先战略B．成本集聚战略C．歧异集聚战略D．差异化战略答案：（C）

四、竞争战略的选择

如何参与竞争两条原则：（一）三种竞争战略中应选择其一采用成本领先战略的企业要求所有生产环节都实现合理化，才可能达到规模经济，降低成本，其产品必然是标准化的；而采用差异化战略的企业必须有特别的技术、工艺和设备，并在销售方面耗巨资做宣传让顾客了解差异才行。所以，这两种战略在资源和能力的分配上是具有冲突的，成本领先强调生产规模的巨大，差异化强调技术水平、销售能力的强大，不可能同时选择。例：如果企业资金实力雄厚、生产能力强但研发能力较弱时，适宜采取的竞争战略是（ ）A．成本领先战略B．收缩型战略C．稳定型战略D．差异化战略答案：A。

（二）从企业面临的具体情况出发

- 1．经济发展水平：经济发展水平高的地区的顾客更注重产品品质和服务，所以当地企业应重视差异化战略
- 2．企业自身资源和能力状况：企业发展初期规模较小，实力较弱，应选择集中化战略，
- 3．行业所处生命周期阶段：行业投入期和成长期，为刺激需求、抢占市场应实行成本领先战略，成熟期和衰退期，消费需求多样化，个性化，所以应以差异化战略为主，
- 4．产

品类别：对标准化程度高的工业品如钢材和日用消费品应采取成本领先战略；对一些专用机械、成套设备等工业品和耐用消费品，应采取差异化战略。注意单选或案例分析题的出现。

五、国际化经营战略（一）进入国际市场的五种战略（掌握各战略的含义和特点）：

1. 出口战略：是进入国际市场的初始方式，包括间接出口（通过本国中间商）和直接出口（直接与国外市场的代理商或经销商合作）两种。直接出口的战略好处：可建立由自己控制的海外销售渠道，为进一步海外扩张打下基础；可根据国际市场的供求状况决定产品价格，增加潜在利润
2. 契约式进入战略：指通过许可证贸易、特许经营、技术协议、服务合同、建筑或交钥匙工程合同、生产合同、合作生产协议等安排，向目标市场国的企业转移无形资产，获取稳定收益，实现海外市场扩张的战略。比较适合中小企业或餐饮、药店、旅馆等行业企业。许可证贸易：低成本、低风险、收益稳定，四个缺点见书P23页。特许经营

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