

经济师《中级工商管理专业知识与实务》笔记(2) 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_E3_c49_83565.htm 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。经济师《中级工商管理专业知识与实务》笔记(3) 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