

中级工商管理冲刺:市场营销 (1) 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__E4_B8_AD_E7_BA_A7_E5_B7_A5_E5_c49_83601.htm 试目的: 要求在掌握

经营战略的含义、特征、构成及管理过程的基础上, 具备一定的战略分析、战略制定和战略实施的基础知识和能力。往年所占分值: 共7-8题, 占10分。一、经营战略的理论知识 1

1. 经营战略的含义和特征 经营战略的含义: 指企业为了在竞争中发展, 根据自己的内部资源条件和外部环境所进行的一系列带有全局性和长远性的谋划和方略。要理解经营战略的含义, 必须和它的6个特征相结合: 全局性: 战略的控制对象是企业整体发展; 长远性: 着眼于未来, 时间跨度长 风险性: 未来充满不确定性, 所有具有风险 纲领性: 是概括性指导性的粗线条设计 竞争性: 目的是为了“胜出” 观念性: 指战略的导向, 即需要正确的观念作指导, 客观认识世界。 2

2. 经营战略五大构成要素 1) 公司远景: 即企业使命, 包括企业经营哲学(企业理念)和企业宗旨两方面内容。 2) 目标与目的: 战略目标多元化的, 有利润目标、发展目标、竞争目标、职工福利目标和社会责任目标5种。 3) 资源(有形和无形的): 关键要素。是企业间相互区别的主要标志, 因此是战略的本质和企业持续竞争优势的源泉。 4) 业务: 指企业所处的产业领域。 5) 组织: 指企业组织结构与管理体制。 3. 经营战略体系的三层构成: (参见P5图1-1-2) 1.

1. 公司层战略: 是企业总体的、最高层次战略, 主要确定企业的经营范围和每一种业务的地位。 2. 业务层战略: 主要解决的问题是在选定的每一业务领域内如何进行竞争, 所以也

称为竞争战略。多元化经营的大型企业的子公司、事业部制定的战略均属这一层次，3．职能战略：是针对企业各职能部门或专项工作所制定的具体实施战略，如营销战略、生产战略等。业务层与职能层的关系：每一个业务层都有相应的较齐全的职能战略。4．经营战略管理是企业基于内外部环境分析，确定战略目标，并将目标付诸实施和对战略实施过程进行控制和评价的动态过程。经营战略管理是企业高层管理人员最重要的职责。战略管理的全过程可分为三大步骤：战略分析、战略制定、战略实施与控制其中战略分析最重要，战略分析中的产业竞争结构分析框架、价值链分析、企业核心能力分析（其概念和特征）又是重中之重。战略实施应做好三方面工作：战略方案时间上和空间上的分解；编制行动计划；调整组织结构适应战略。战略控制的含义与控制标准：将执行中实际表现与预期的战略目标进行比较，如果二者有明显的偏差，就应当采取有效的措施来纠正偏差。战略控制必须以战略目标为控制标准。当出现偏差时，就需要战略调整。战略调整的思路：局部调整和总体战略调整，前者可由执行部门进行，后者则一般由综合部门提出调整方案并交企业领导层研究决定。上述基础理论知识的运用体现在以下几方面：二、公司总体战略的三种类型：（各自的优缺点、适用条件、实施途径、所举例子都应掌握）相对于不同时间段上的企业自身来划分例：企业为扭转财务危机，进行在批裁员，并减少广告和其他促销支出而实施的是（）A．抽资转向战略 B．调整性战略 C．放弃型战略 D．集中化战略

公司总体战略选择方法1）．BCG矩阵法：市场占有率越高，意味着可以带来较多的利润和现金；市场增长率越高，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 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。P17页。 三．业务层竞争战略的类型 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：相对于同一产业中的竞争对手来划分。 成本领先战略：指企业打算成为产业中的低成本生产商。（实施途径与优缺点） 差异化战略：企业寻求在产业中与众不同，标新立异的战略。（实施差异化战略的条件和优缺点。P18。） 集中化战略：（注意：集中型战略是公司总体战略）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，适合中小企业采用。例：
：比较适合中小企业采用的竞争战略是（ ） A．差异化战略 B．集中型战略 C．集中化战略 D．成本领先战略 四、国际化经营战略 1．进入国际市场的五种战略： 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