

中级工商管理专业知识与实务:公司总体战略类型与竞争战略
PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E4_B8_AD_E7_BA_A7_E5_B7_A5_E5_c49_83621.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。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；通过创新主导引导消费，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，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。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。
 - (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（新增）：缩减企业经营规模的战略。具体有三种基本形式：（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。

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：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 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。

P17页。 三、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：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。P18。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。P18。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。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。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