

中级经济师

工商管理专业知识和实务

教材精讲班

第一章
企业战略与经营决策
章节框架

第一节	企业战略概述	一、企业战略与企业战略管理的内涵 二、企业战略的制定 三、企业战略的实施 四、企业战略的控制
第二节	企业战略分析	一、企业外部环境分析 二、企业内部环境分析 三、企业综合分析
第三节	企业战略类型	一、基本竞争战略 二、企业成长战略 三、企业稳定战略 四、企业紧缩战略 五、国际化经营战略
第四节	企业经营决策与商业模式分析	一、企业经营决策的概念和类型 二、企业经营决策的要素 三、企业经营决策的流程 四、企业经营决策的方法

本章考情分析

本章在考试中的分值不低于 18 分，是案例分析题的重点章节，题型涉及单选题(7 题)、多选题(2-3 题)、案例分析题(4 题)。

本章概念较多，考核概念的活学活用，具有一定的灵活度。

第三节 企业战略类型

本节知识点：

本节知识点	企业战略
基本竞争战略	企业业务战略
企业成长战略	企业总体战略
企业稳定战略	
企业紧缩战略	

企业职能战略

一、基本竞争战略

(★★★) 美国战略管理学家迈克尔·波特提出企业基本竞争战略有三种，即**成本领先战略**、**差异化战略**及**集中战略**。

(★★★) (一) 成本领先战略和差异化战略

	成本领先战略	差异化战略
定义	又称 低成本战略 ，即企业的全部成本 低于竞争对手的成本 ，甚至是 同行业中的最低成本 。	通过提供 与众不同的产品或服务 ， 满足顾客的特殊需求 ，从而形成一种 独特的优势 。
核心	企业加强内部成本控制， 把成本降到最低 ；成为行业中的成本领先者， 从而获得竞争优势 。	取得某种对 顾客有价值的独特性 。 对顾客有价值：被顾客所青睐； 独特性：与众不同，独家。
适用范围	(3) 企业有能力使用 先进的生产设备 ； (1) 大批量生产 的企业，产量要达到经济规模（生产量大，降低平均固定成本）； (2) 企业有较高的 市场占有率 ，严格控制产品定价和初始亏损（销售量大）； (4) 企业能够 严格控制费用开支 ，全力以赴地降低成本。	(1) 企业要有 很强的研究开发能力 、一定数量的研发人员、强烈的市场意识和创新眼光，能够及时了解顾客需求，不断地在产品及服务中创造出独特性。 (2) 企业在产品或服务上 要具有领先的声望 ，具有很高的知名度和美誉度。 (3) 企业要有 很强的市场营销能力 。 (4) 企业内部的研究开发、生产制造、市场营销等职能部门之间 要有很好的协调性 。
途径	(1) 规模效应 ；(2) 技术优势 ；(3) 企业资源整合 ；(4) 经营地点选择优势 ：接近原料产地或是需求所在地；(5) 与价值链的联系；(6) 跨业务相互关系-（ 降低成本 ）	(1) 产品质量的不同 ；(2) 提高产品的可靠性 ；(3) 产品创新 ；(4) 产品特性差别 ；(5) 产品名称或品牌的不同 ；(6) 提供不同的服务 -（ 增加成本 ）

【例-单选题】（ ）的核心是企业加强内部成本控制。

- A. 成本领先战略 B. 差异化战略
C. 集中战略 D. 紧缩战略

网校答案：A

网校解析：此题考查成本领先战略的概念。成本领先战略又称低成本战略，即企业的全部成本低于竞争对手的成本，甚至是同行业中的最低成本。其核心是企业加强内部成本控制，取得竞争优势。

【例-单选题】提供与众不同的产品和服务，满足顾客特殊的需求从而形成竞争优势的战略是（ ）。

- A. 成本领先战略 B. 差异化战略
C. 维持利润战略 D. 市场渗透战略

网校答案：B

网校解析：此题考查差异化战略的概念。差异化战略是通过提供与众不同的产品或服务，满足顾客的特殊需求，从而形成一种独特的优势。其核心是取得某种对顾客有价值的独特性。

【例-多选题】企业差异化战略适用的情形包括（ ）。

- A. 大批量生产企业
B. 有很强的研究开发能力
C. 企业有很高的美誉度和知名度
D. 很强的市场营销能力
E. 能控制一切费用和开支

网校答案：BCD

网校解析：AE 属于成本领先战略适用的情形。

(二) 集中战略（重点）

(★★★) 定义：集中战略又称专一化战略，是指企业把其经营活动集中于**某一特定的购买群体、产品线的**

某一部分或某一地区市场上的战略。

注意：集中战略与成本领先战略和差异化战略不同的是，企业不是围绕整个行业，而是面向某一特定的目标市场开展生产经营和服务活动，以期能比竞争对于更有效地为特定的目标顾客群服务。

(★) 1. 集中战略的适用范围

- (1) 在市场中有特殊需求的顾客存在，或在某一地区有特殊需求的顾客存在；
- (2) 没有其他竞争对手试图在目标细分市场中采取集中战略；
- (3) 企业经营实力较弱，不足以追求广泛的市场目标；
- (4) 企业的目标市场在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。

(★) 2. 实施集中战略的途径

- (1) 选择产品系列；
- (2) 通过细分市场选择重点顾客；
- (3) 通过市场细分选择重点地区；
- (4) 发挥优势集中经营（适合中小企业）

【例-单选题】某乳制品企业选择婴幼儿为目标客户，专一生产婴幼儿奶粉，该企业采取的是（ ）。

- A. 成本领先战略
- B. 多元化战略
- C. 一体化战略
- D. 集中战略

网校答案：D

网校解析：集中战略又称专一化战略，是指企业把其经营活动集中于某一特定的购买群体、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。

二、企业成长战略

定义：也称扩张战略，是在现有战略基础上，向更高目标发展的总体战略。（经营领域变大变多）

(★★★★) 包括：密集型成长战略、多元化战略、一体化战略、战略联盟和国际化经营战略。

(★★★★) (一) 密集型成长战略

1. 定义：企业在原来的业务领域里，通过加强对原有产品与市场的开发渗透来寻求企业未来发展机会的一种发展战略。

2. 形式

	市场渗透战略	市场开发战略	新产品开发战略
含义	企业通过更大的市场营销力度，提高现有产品或服务在现有市场上的份额，扩大产销量及生产经营规模，从而提高销售收入和盈利水平。	是密集型成长战略在市場范围上的扩展，是将现有产品或服务打入新市场的战略	是密集型成长战略在产品上的扩展。它是企业在现有市场上通过改造现有产品或服务，或开发新产品、服务而增加销售量的战略。 实施途径：产品革新和产品发明等
总结	现有产品面向现有市场	现有产品面向新市场	新产品面向现有市场

(★★★★) (二) 多元化战略

1. 定义：又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略，是指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营。

2. 分类

相关多元化	含	又称为关联多元化战略，是指企业进入与现有产品或服务有一定关联的经营领域，进而
-------	---	----------------------------------------

<p>战略</p>	<p>义</p>	<p>实现企业规模扩张的战略</p>	
	<p>分 类</p>	<p>水平多元化</p>	<p>在同一专业范围内进行多种经营，如汽车制造厂生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆</p>
		<p>垂直多元化</p>	<p>企业沿产业价值链或企业价值链延伸经营领域，如某钢铁企业向采矿业或轧钢装备业延伸。</p>
		<p>同心型多元化</p>	<p>以市场或技术为核心的多元化，如一家生产电视机的企业，以“家电市场”为核心生产电冰箱、洗衣机；造船厂在造船业不景气的情况下承接海洋工程、钢结构加工等。</p>
<p>非相关多元化战略</p>	<p>又称无关联多元化战略，是指企业进入与现有产品或服务在技术、市场等方面没有任何关联的新行业或新领域的战略</p>		