

中级经济师

工商管理专业知识和实务

教材精讲班

第三节 企业战略类型

(★★★) (三) 一体化战略

1. 定义：又称**企业整合战略**，是指企业有目的地**将相互联系密切的经营活动纳入企业体系中**，组成一个统一的经济组织进行全盘控制和调配，以求共同发展的一种战略。

2. 形式

纵向一体化	含义	扩大单一业务的经营范围，向后延伸进入原材料供应经营范围，向前延伸可直接向最终使用者提供最终产品		
	分类	后向一体化战略	由企业自己来生产原材料或零配件，也可以兼并原材料或零配件供应商，或与供应商合资办企业；	服装厂收购布料厂
		前向一体化战略	由企业自己制造成品或与制造成品的企业联合	服装厂收购销售商场
横向一体化	为了扩大生产规模，降低成本，巩固企业的市场地位，提高企业竞争优势、增强企业实力而通过资产纽带或契约方式与同行业企业进行联合的一种战略			途径：合并与收购

(★★★) (四) 战略联盟

1. 定义：两个或两个以上的企业为了**实现资源共享、风险和成本共担、优势互补**等特定战略目标，在保持自身独立性的同时，通过**股权参与或契约联结**的方式，**建立较为稳固的合作伙伴关系**，并在某些领域采用协作行动，从而取得双赢或多赢的目的。

2. 形式

股权式战略联盟	合资企业	两家或两家以上企业 共同出资、共担风险、共享收益 而建立的企业
	相互持股	合作各方为加强相互联系而持有对方 一定数量的股份 ；
契约式战略联盟	技术开发与研究联盟	通过联盟获取充分的资金和自己缺少的技术，以减少 开发新技术或技术 应用于生产的风险。 联盟成员：包括 大学、研究机构、企业 等在内的众多成员 研究成果归所有参与者共同享有
	产品联盟	两个或两个以上的企业为了增强企业的生产和经营实力，通过 联合生产、贴牌生产、供求联盟、生产业务外包 等形式扩大生产规模、降低生产成本，提高产品价值
	营销联盟	通过联盟伙伴的分销系统增加销售，从而绕过各种贸易壁垒，迅速开拓市场，赢得顾客。其具体形式包括 特许经营、连锁加盟、品牌营销、销售渠道共享 等。
	产业协调联盟	联盟成员建立全面协调和分工的产业联盟体系，避免恶性竞争和资源浪费，一般多见于高新技术企业。

【例-单选题】甲互联网企业为了进一步扩大规模，收购同行业乙公司，属于（ ）战略。

- A. 纵向一体化
- B. 横向一体化

- C. 相关多元化
- D. 非相关多元化

网校答案：B

网校解析：此题考查对横向一体化战略的理解。横向一体化战略是指为了扩大生产规模、降低成本、巩固企业的市场地位、提高企业竞争优势、增强企业实力而通过资产纽带或契约方式与同行业企业进行联合的一种战略。当今，企业间的合并与收购已成为企业实施该战略的主要途径。依据题干表述，该互联网企业收购同行业另一家互联网企业属于横向一体化战略。

【例-多选题】多元化战略的类型主要有（ ）。

- A. 水平多元化战略
- B. 相关多元化战略
- C. 同心型多元化战略
- D. 非相关多元化战略
- E. 市场渗透战略

网校答案：ABCD

网校解析：多元化战略又称多样化战略、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战略。多元化战略包括相关多元化战略（又称关联多元化战略）和非相关多元化战略（又称无关联多元化战略），其中相关多元化战略又分为水平多元化战略、垂直多元化战略和同心型多元化战略三种类型。选项 E 市场渗透战略属于企业密集型成长战略类型。

（五）国际化经营战略

（★）含义：是指企业从国内经营走向跨国经营，从国内市场进入国外市场，在国外设立多种形式的组织，对国内外的生产要素进行配置，在若干个经济领域进行经营活动的战略，是企业产品与服务在本土之外的发展战略。

1. 钻石模型

（★★）迈克尔·波特教授提出的钻石模型用于分析一个国家某种产业在国际上具有较强的竞争力的原因。波特认为，决定一个国家某种产业竞争力有四个要素和两个变量。

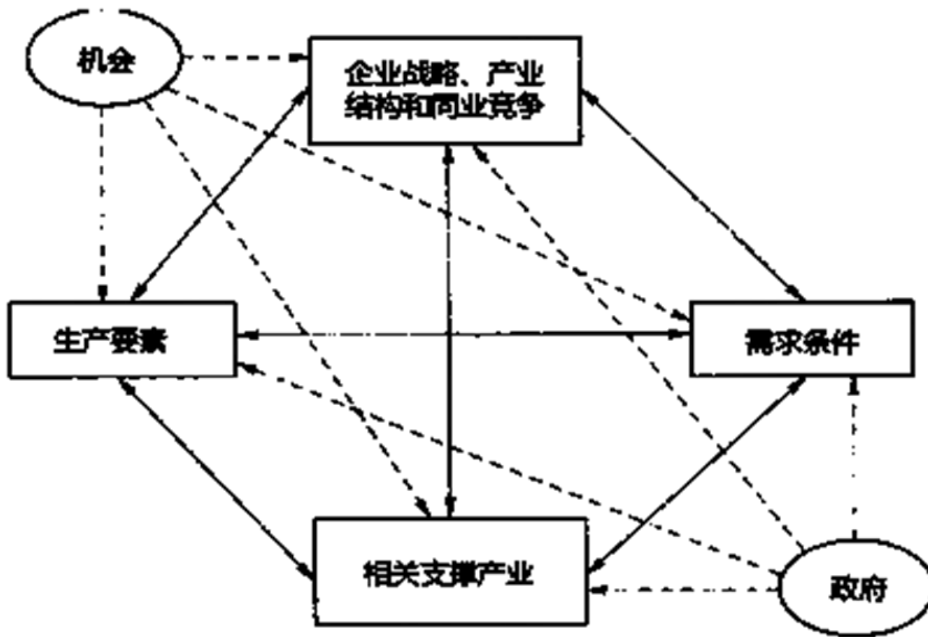


图 1-9 波特钻石模型

（★★★）四个要素：生产要素；需求条件；相关支撑产业以及企业战略、产业结构和同业竞争。
两个变量：机会和政府。

（1）生产要素

1) **初级生产要素**：指企业所处国家和地区的**地理位置、自然资源、人口、气候以及非技术工人等**，通过**被动继承或简单投资**即可获得。

2) **高级生产要素**：包括**训练有素的中高级人才、教育科研体系、现代通信的基础设施等**，需要先期在人力和资本上**大量投资**才能获得。

(2) 需求条件

国内市场对某个行业所提供产品或服务的需求情况。一旦企业能够满足挑剔的和内行的顾客，处理好复杂苛刻的顾客需求，则可以帮助企业成长为一家跨国企业。

(3) 相关支撑产业：国内是否存在具有**国际竞争力的供应商和关联辅助行业**。

(4) 企业战略、产业结构和同业竞争

企业**恰当的战略、国家合理的产业结构和行业良性的同业竞争**，能够增强本国企业的竞争优势。

(★★★) 2. 国际化经营战略的类型

	全球化战略	多国化战略	跨国化战略
含义	向全世界的市场推广 标准化的产品或服务 ，并在较 有利的东道国集中 进行生产经营活动，由此形成 经验曲线和规模经济效益 ，以获得高额利润，全球化战略有助于企业实现 成本领先	将 战略和业务决策权分权 到各个东道国的战略业务单元，由这些战略业务单元向本地市场提供本土化的产品-差异化战略	既考虑 降低成本形成 以经验为基础的 成本效益和区位优势 ，同时 注意东道国市场的需求 ，注重产品的差异化和本土化的经营战略
适用	成本压力大 而东道国市场特殊需求较少的情况	在国际竞争中占 统治地位 而且具有 高度本土化反应能力 的企业	强调寻求 全球化的高效率和本土化的快速响应的统一

	全球化战略	多国化战略	跨国化战略
特点	不严格区分国内市场和国外市场，而是对全球各地市场一视同仁	根据不同国家顾客的不同需求进行产品的差异化研发、生产和销售。	母公司与子公司、子公司与子公司的关系是双向的，业务经营的多样化和各国市场的多样性
优势	加强了企业在各个国家之间的统一协调性； 获取以低成本为基础的竞争优势； 注重规模效应，在一定程度上降低了国际化风险	采取特定的战略方式适应不同国家的文化环境、经济环境、政治环境和竞争环境 注重本地顾客的需求，一般以扩大本地市场份额为目标	形成规模经济 适应当地市场 实现全球化学习

	全球化战略	多国化战略	跨国化战略
劣势	不能满足东道国市场的明确的差异化需求	成本结构较高； 无法形成经验曲线效益与区位优势； 很难跨国利用和转移公司资源，不利于实现规模效应及降低成本 •使得在每一个国家的子公司过于独立，企业最终会失去对子公司的控制	主要体现在跨国化战略的可行程度上

(★★★) 3. 国际市场进入模式：**贸易进入模式；契约进入模式；投资进入模式**

——贸易进入模式

(1) 定义：企业在**国内进行产品的生产和加工**，再通过国内或国外的中间商向海外市场**出口**的一种市场进入方式。

(2) 类型：

1) **直接出口**: 企业不通过国内中间商, 直接将国内生产的产品销售给国外的中间商和最终消费者, 或者委托国外中间商在国际市场上代为销售。

直接出口的形式: **设立国内出口部、借助国外经销商和代理商、设立驻外办事处、建立国外营销子公司**

2) **间接出口**: 企业通过国内的中间商向国际市场销售产品。

(3) 贸易进入模式的优点与缺点:

1) 优点: **比较保守、安全、低成本、高效率**, 人员配置、产品供给和资金运用等方面便于管理。

2) 缺点:

由于信息的不对称, **不能及时了解和掌握出口国家当地市场的需求**;

通过出口商或当地代理商**不能彻底贯彻厂家的海外市场战略意图**;

容易受到**高关税以及贸易保护主义的损害**;

运输成本偏高, 时间较长等。

——契约进入模式

(1) 定义: 企业通过与目标市场国家的企业之间订立长期的、非投资性的**无形资产**转让合作合同或契约而进入目标市场。

(2) 类型: **许可证经营、特许经营、合同制造、管理合同**。

1) 许可证经营: 企业(许可方)与东道国企业(被许可方)签订合同, 允许东道国企业在一定时期内**使用其专利、商标、公司名称或其他无形资产**, 并获得提成费用或其他补偿的报酬。

2) 特许经营: 一种专业化的许可协议。在该协议中, 特许方**不仅把自己的无形资产提供给被特许方, 而且还要求被特许方遵守严格的经营规则**。

3) 合同制造: 企业在签订合同后, **向外国企业提供原材料进行加工生产、提供零部件由其组装**, 或者向国外企业**提供详细的规格标准由其仿制**, 由企业自身保留营销责任的一种形式。

4) 管理合同: 企业与东道国企业签订合同, 在合同规定期限内**由企业负责对方全部的经营管理**, 借以进入目标市场国家的方式。作为回报, 企业根据合同, **提取相应的管理费用和相应比例的经营利润**。

——投资进入模式

(1) 定义: 企业在国际目标市场投资建立或扩充一个**永久性企业**, 并对其经营管理拥有一定程度的控制权的**市场进入模式**。

(2) 类型: **合资进入和独资进**

(3) 优点: 股权参与, 因而也**得到了对目标国市场和生产经营活动的更大的管理控制权**

(4) 缺点: 投资进入模式较多地动用公司资源, 在目标国投入的深度和广度大, 使得企业管理难度较大, 灵活性较小和风险较大。

——契约进入模式与贸易进入模式的区别:

(1) **契约进入模式下企业输出的是技术、技能和工艺等无形资产**, 而不仅仅是有形的产品, 因而可以克服商品贸易壁垒, 克服由于运输成本过高而使某些出口产品在国际市场上缺乏竞争力的问题。

(2) 可以**避免经营风险、保持稳定的收入**, 可以利用国外的有利资源、充分发挥技术的效用。

——契约进入模式与投资进入模式的区别:

(1) **契约进入模式下企业没有投资, 因而不涉及股权安排**。

(2) **契约进入模式的不足在于对受让方的经营活动缺乏必要的控制权, 可能会导致树立企业竞争对手**。

【例-单选题】 () 是比较保守、安全、低成本、高效率以及在人员配置、产品供给和资金运用等方面便于管理的一种海外市场进入模式。

A. 贸易进入模式

B. 契约进入模式

C. 合资进入模式

D. 独资进入模式

网校答案: A

网校解析: 国际市场进入模式是指企业进入并参与国外市场进行产品销售可供选择的方式, 主要包括贸易进入模式、契约进入模式和投资进入模式。其中, 贸易进入模式是指企业在国内进行产品的生产和加工, 再通过国内或国外的中间商向海外市场出口的一种市场进入模式。贸易进入模式是比较保守、安全、低成本、高

效率以及在人员配置、产品供给和资金运用等方面便于管理的一种海外市场进入模式。

【例-多选题】下列各项中属于钻石模型要素的是（ ）。

- A. 生产要素
- B. 需求条件
- C. 相关支撑产业
- D. 机会和政府
- E. 企业战略、产业结构和同业竞争

网校答案：ABCE

网校解析：迈克尔·波特教授提出的钻石模型用于分析一个国家某种产业为什么会在国际上具有较强的竞争力。他认为，决定一个国家某种产业竞争力的要素有四个，分别是：①生产要素；②需求条件；③相关支撑产业；④企业战略、产业结构和同业竞争。这四个要素具有双向作用，形成钻石体系。选项 D 机会和政府是影响钻石模型的变量，不是组成要素。

【例-多选题】关于国际市场进入模式的说法，正确的是（ ）。

- A. 贸易进入模式包括直接出口和间接出口两种方式
- B. 契约进入模式下企业输出的主要是技术、技能和工艺等无形资产
- C. 在投资进入模式中，独资进入是指与目标国家的企业共同经营、共担风险
- D. 对于海外市场经验不足的企业，投资进入模式是首选的方式
- E. 与投资进入模式相比，契约进入模式在于没有投资，不涉及股权安排方式。

网校答案：ABE

网校解析：此题考查对国际市场进入模式的理解。国际市场进入模式是指企业进入并参与国外市场进行产品销售可供选择的方式，包括贸易进入模式、契约进入模式和投资进入模式。选项 A、选项 B 和选项 E 均表述正确。选项 C 表述错误，投资进入模式包括合资进入和独资进入两种形式，选项中描述的是合资进入模式；选项 D 表述错误，在企业还处于规模小、资金缺乏、海外市场经验不足的情况下，贸易进入模式是首选的方式。

（★★）三、企业稳定战略

1. 稳定战略是指受**经营环境和内部资源条件的限制**，企业基本保持目前的资源分配和经营业绩水平的战略。按照这种战略，企业目前的经营方向、业务领域、市场规模、竞争地位及生产规模都大致不变，持续地向同类顾客**提供同样的产品和服务，维持市场份额**。

（★★★）2. 分类

无变化战略	企业的战略目标、战略方向、战略规划等 基本保持不变
维持利润战略	这种战略 注重短期效果而忽略长期利益 ，根本意图是渡过暂时性的难关。一般在经济形势不景气时采用。
暂停战略	企业在 一段较长时间的快速发展 后，有可能会遇到一些问题使得效率下降，此时可采用 暂停战略，休养生息 ，即在一段时期内降低企业目标和发展速度，重新调整企业内部各要素，实现资源的优化配置，实施管理整合，为今后更快发展打下坚实基础。
谨慎实施战略	如果 企业外部环境中的某一重要因素变化趋势不明显 ，又难以预测，则要 放缓相应 的战略方案的实施进度，根据情况的变化谨慎实施或调整战略规划和步骤。

【例题-单选题】某汽车生产企业在较长时间的快速发展后，降低企业发展速度，重新调整企业内部各要素，优化配置现有资源，该企业采取的稳定战略是（ ）。

- A. 无变化战略
- B. 维持利润战略
- C. 暂停战略
- D. 谨慎实施战略

网校答案：C

网校解析：本题考查企业稳定战略。企业在一段较长时间的快速发展后，有可能会遇到一些问题使得效率下降，此时可采用暂停战略，休养生息，即在一段时期内降低企业目标和发展速度，重新调整企业内部各要素，实现资源的优化配置，实施管理整合，为今后更快发展打下基础

(★) 四、企业紧缩战略

1. 含义：企业在目前的经营战略领域和基础水平上收缩和撤退，且偏离起点较大的一种战略。

2. 类型

转向战略	企业在现有经营领域不能维持原有产销规模和市场规模，不得不将其缩小；或者企业有了新的发展机会，压缩原有领域的投资，控制成本支出以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案。
放弃战略	在转向战略无效时，可采取放弃战略。将企业一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营
清算战略	清算是指卖掉企业资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在

【例-单选题】某信贷公司为集中资源，宣布将旗下的个人消费信贷事业部整体转让，这种战略属于（ ）。

- A. 转向战略
- B. 暂停战略
- C. 放弃战略
- D. 一体化战略

网校答案：C

网校解析：此题考查对放弃战略的理解。放弃战略是将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。依据题干表述，该公司将个人消费信贷事业部整体转让，属于放弃战略。