



## 第三章

## 战略选择



# 第一部分：战略图谱





## 第二部分：军情分析

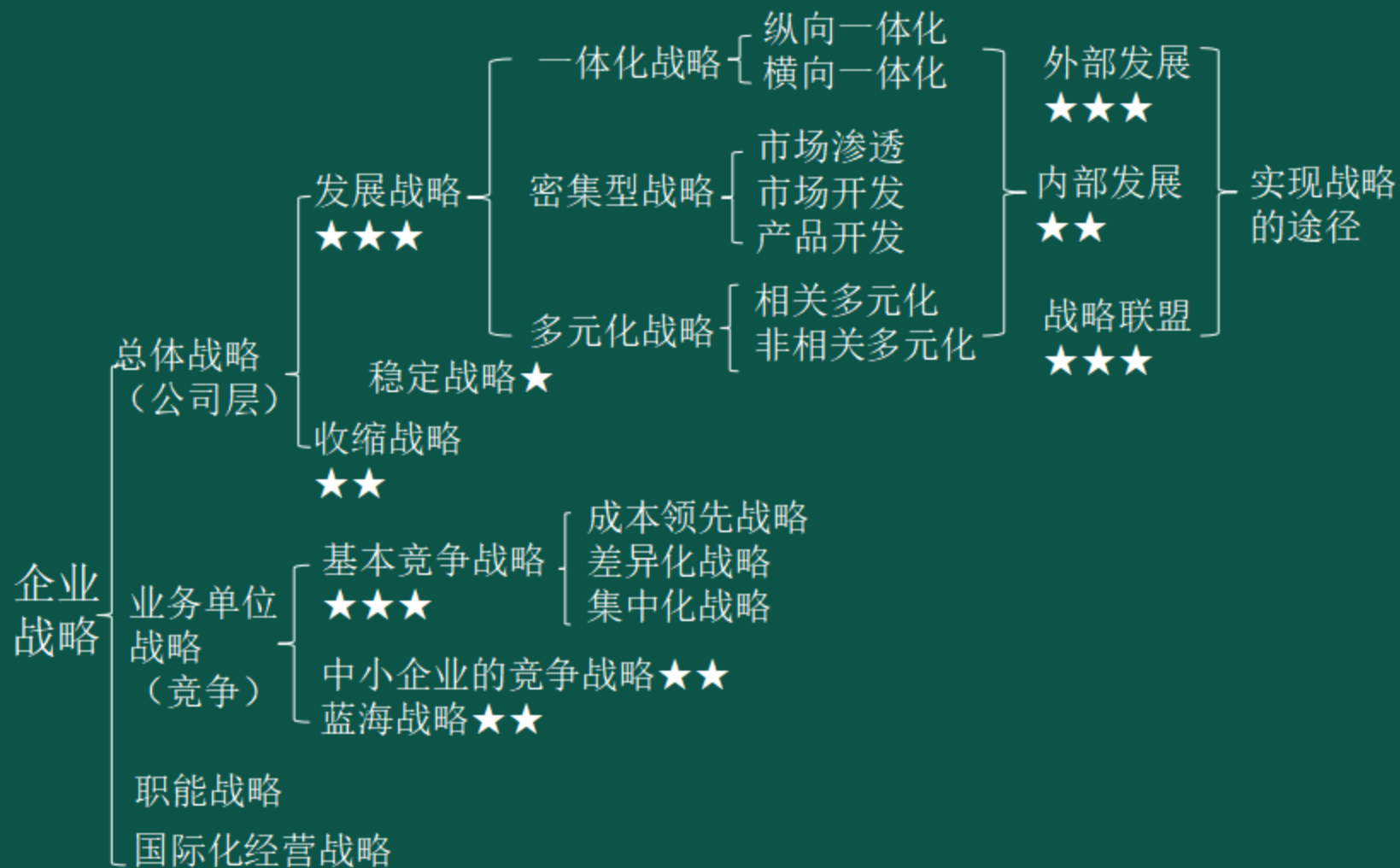
### 第3章 战略选择

本章内容非常重要，是全书核心章节，也是重点考查章节，知识点丰富，必须全面、深入、细致地学习。本章按照战略的层次展开讲解，需要考生对各层次战略类型的内涵、适用条件、优点及风险等内容进行系统地掌握。

本章如能完全掌握，可以达到“三分天下有其一”（过去5年平均每年有40.5分出自本章），有时甚至能顶半边天



## 第三部分：内容详情





## 第三部分：内容详情





## 第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

- 1. 发展战略
- 2. 稳定战略
- 3. 收缩战略

总体战略，又称公司层战略，是企业最高层次的战略。

**任务：业务选择和资源配置。**

公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。

- 一体化战略
- 密集型战略
- 多元化战略



## 第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

- 1. 发展战略
- 2. 稳定战略
- 3. 收缩战略

- 一体化战略
- 密集型战略
- 多元化战略

是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条的纵向或横向延展业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业成长。

- (1) 纵向一体化战略
- (2) 横向一体化战略



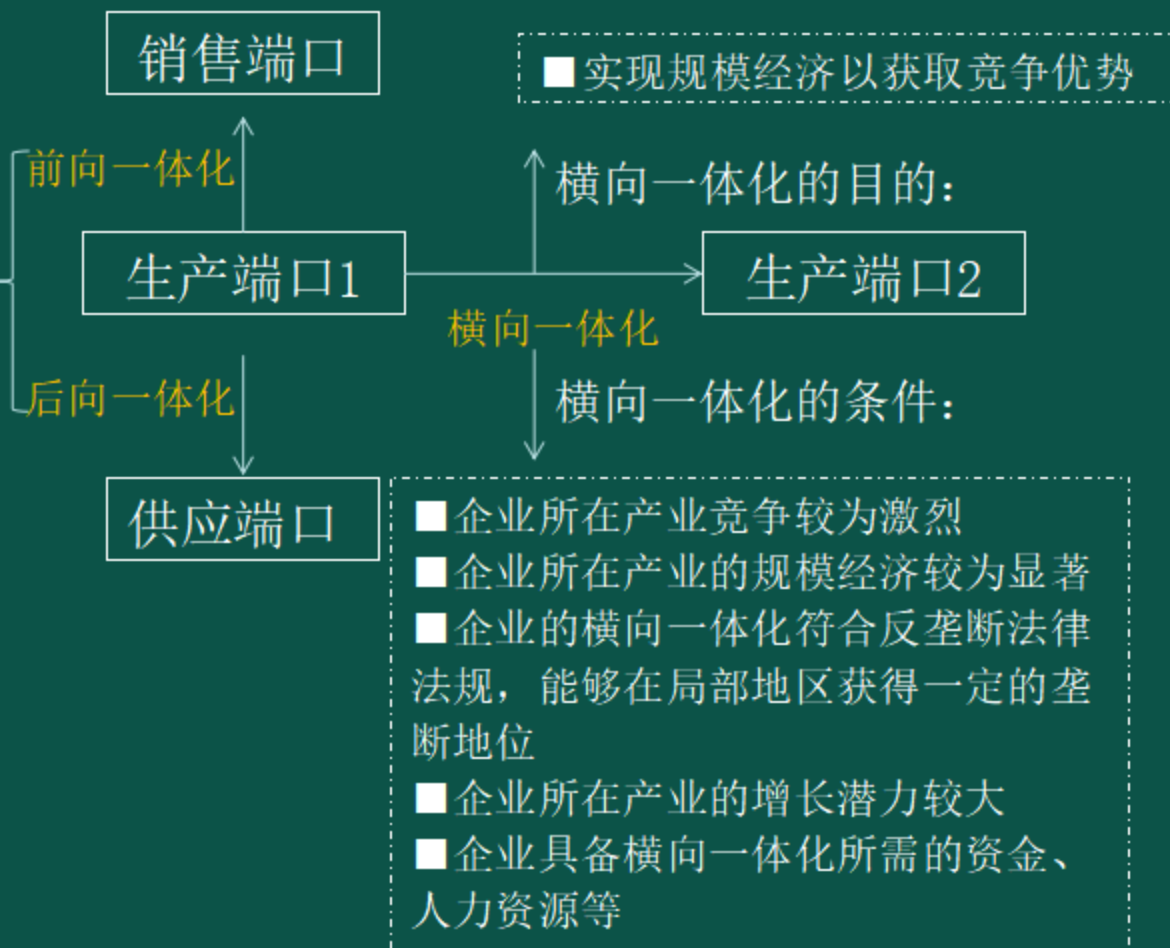
## 第四部分：考点内容

### 纵向一体化：

■ **优点：**节约交易成本，控制稀缺资源，保证关键投入的质量或者获得新客户

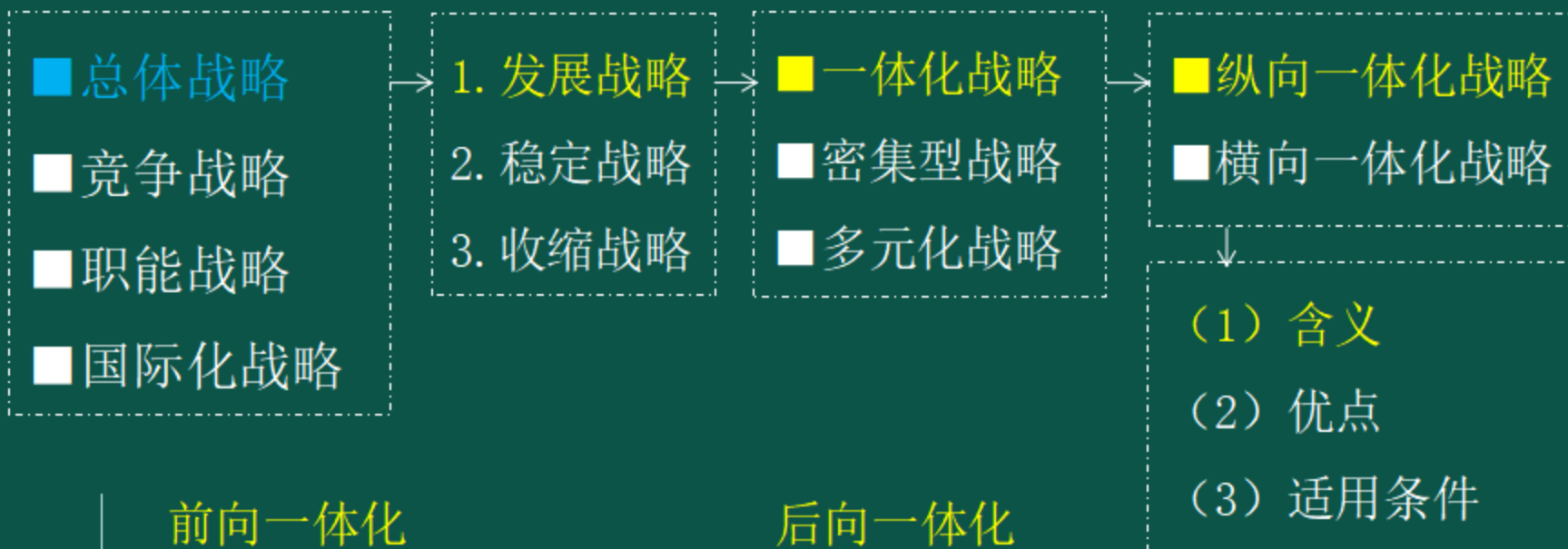
■ **缺点：**增加企业内部管理成本

■ **风险：**①不熟悉新业务领域所带来的风险  
②增加了退出成本





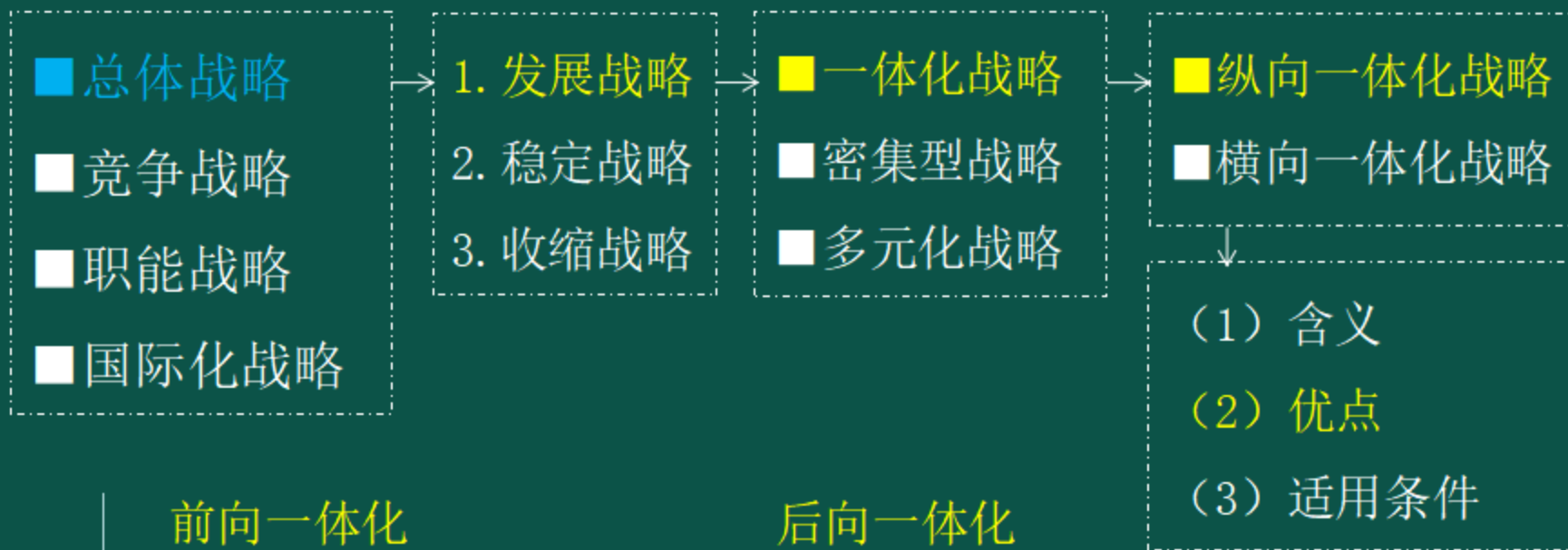
## 第四部分：考点内容



	前向一体化	后向一体化
含义	是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略	是指获得供应商的所有权或加强对其控制权。



## 第四部分：考点内容



	前向一体化	后向一体化
优点	通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。	有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。



## 第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

- 1. 发展战略
- 2. 稳定战略
- 3. 收缩战略

- 一体化战略
- 密集型战略
- 多元化战略

- 纵向一体化战略
- 横向一体化战略

- (1) 含义
- (2) 优点
- (3) 适用条件



## 第四部分：考点内容

### 适用条件

#### 前向一体化

- 企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要
- 企业所在产业的增长潜力较大
- 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等
- 销售环节的利润率较高

#### 后向一体化

- 企业现有供应商的供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求
- 供应商数量较少而需求方竞争者众多
- 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等
- 供应环节的利润率较高
- 后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定



## 经典考题

【例-单选题】2016年以来，生产安保设施的天盾公司先后收购了两家同类企业，在扩大生产经营规模、降低成本的同时，开发出功能优于其他同类产品的新产品。天盾公司的上述收购行为属于该公司的（ ）。

- A. 业务单位战略
- B. 总体战略
- C. 混合战略
- D. 职能战略



## 经典考题

答案：B

解析：“生产安保设施的天盾公司先后收购了两家同类企业”属于总体战略中的发展战略（一体化战略中的横向一体化战略），选项B正确。



## 经典考题

**【例-多选题】**富华公司是一家特种钢材生产企业，其产品主要用于大型采矿机械、采油设备的生产。为了增强对钢铁市场需求变化的敏感性，富华公司决定把前向一体化作为发展战略。下列各项中，符合该公司发展战略的有（ ）。

- A. 参股海城矿山机械公司
- B. 与东港石油勘探开发公司签订集研发、生产、销售为一体的合作协议
- C. 投资建立铁矿资源开发和生产企业
- D. 与南岗煤炭销售集团建立战略联盟



## 经典考题

答案：AB

解析：“富华公司是一家特种钢材生产企业，其产品主要用于大型采矿机械、采油设备的生产”，故参股海城矿山机械公司、与东港石油勘探开发公司签订合作协议是向产业链下游延伸，属于前向一体化战略，选项A、B正确；而选项C、D是向产业链上游（提供能源、原材料的供应商）延伸，属于后向一体化战略。



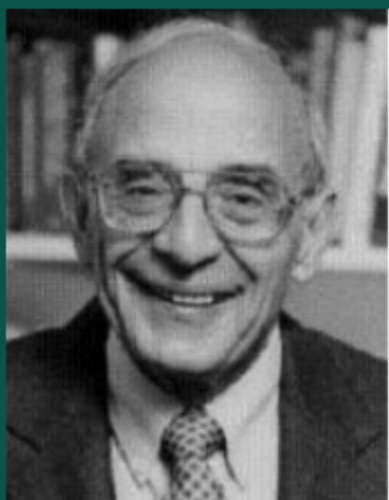
## 第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

- 1. 发展战略
- 2. 稳定战略
- 3. 收缩战略

- 一体化战略
- 密集型战略
- 多元化战略

- 含义
- 类型



是指企业充分利用现有产品或服务的潜力，强化现有产品或服务竞争地位的战略。安索夫的“产品—市场战略组合”矩阵。（安索夫矩阵，1957年提出）



## 第四部分：考点内容

- 总体战略
- 竞争战略
- 职能战略
- 国际化战略

- 1. 发展战略
- 2. 稳定战略
- 3. 收缩战略

- 一体化战略
- 密集型战略
- 多元化战略

- 含义
- 类型

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化



## 第四部分：考点内容

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

→ 增加现有产品或服务的市场份额，或增加正在现有市场中经营的业务。它的目标是通过各种方法来增加产品的使用频率。

主要方法（3个方法）：

### ① 扩大市场份额

特别适用于整体正在成长的市场。

折扣或增加广告、改进销售和分销方式、改进产品或包装



## 第四部分：考点内容

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

主要方法（3个方法）：

### ②开发小众市场

目标是在行业中一系列目标小众市场中获得增长，从而扩大总的市场份额。适用于规模较小企业。

### ③保持市场份额

当市场发生衰退时，保持市场份额具有重要意义。



## 第四部分：考点内容

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

### 适用条件（5个方面）：

- ①当整个市场正在增长时，那些想要增加市场份额的企业能够以较快的速度达成目标。相反，向停滞或衰退的市场渗透会难得多；
- ②如果一家企业决定将利益局限在现有产品或市场领域，即使在整个市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业就必须采取市场渗透战略；



## 第四部分：考点内容

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多元化

### 适用条件（5个方面）：

- ③如果其他企业由于各种原因离开了市场，那么采用市场渗透战略比较容易成功；
- ④企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得强有力的独特竞争优势，那么实施市场渗透是比较容易的；
- ⑤当市场渗透战略的风险较低、高级管理者参与度较高，且在需要的投资较少的时候，市场渗透战略也会比较适用。