

基础精讲班
工商管理专业知识与实务
中级经济师资格考试

主讲老师：崔莎莎

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

一、基本竞争战略

美国战略学家迈克尔·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。

成本领先战略

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，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低，成为行业中的成本领先者，从而获得竞争优势。

【注意】在案例分析题中考核低成本战略时，一般资料中会给出明显的提示信息，如“通过…降低成本，使得价格低于同行业竞争对手”；“使成本降到同行业最低…”等

成本领先战略的适用范围

- （1）大批量生产：达到经济规模，成本较低
- （2）较高市场占有率：严格控制产品定价和初始亏损，从而形成较高的市场份额
- （3）先进生产设备：提高生产率，成本降低
- （4）严格控制一切费用开支：全力以赴地降低成本

成本领先战略的实施途径

- （1）规模效应：通过扩大规模使固定成本能在更多的产品分摊，使平均单位成本降低。
- （2）技术优势：新技术能提高生产率，降低生产成本。
- （3）资源整合：增加活动或资源的共享性来获得协同效应。
- （4）经营地点选择优势：接近原材料产地或需求所在地是经营地点的选择优势。除此之外，适宜的投资环境也很重要。
- （5）与价值链的联系：每个企业的业务都是某一行价值的一个或若干个环节，通过提高价值链整体效益的方法来提高业务活动的效益。
- （6）跨业务相互联系：建立与不处于同一价值链上其他业务的合作关系来充分利用资产。

差异化战略

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竞争优势。差异化战略的核心是取得某种对顾客有价值的独特性。这种不同于行业内竞争对手的产品特色能给产品带来额外的加价。如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本，那么拥有这种差异化将给企业带来竞争优势。

【注意】案例分析题考核差异化战略时，常常会在中文资料中用到一些与“与众不同”类似含义的词句，如“独特的”、“别具一格”、“…不同于其他企业…”、“其他企业/其他产品无法达到或实现的”等

差异化战略的适用

- （1）较强研发能力，具有一定数量的研发人员，有强烈的市场意识和创新眼光，不断在产

品和服务中创造出独特性

- (2) 在产品和服务上具有领先的声望，具有很高的知名度和美誉度：
- (3) 具有很强的市场营销能力
- (4) 企业内部的研发、生产制造、市场营销职能部门有很好的协调性

差异化战略的实施途径

- (1) 产品质量不同实现差异化：产品质量优异产生较高的产品价值，提高销售收入，获得比竞争对手更高的利润
- (2) 提高产品可靠性：绝对的可靠性，甚至在出现意外故障时，也不会丧失使用价值
- (3) 产品创新：拥有研发实力的高新技术企业，通过产品创新吸引顾客
- (4) 产品特性：产品中如果包含顾客需要而其他产品不具有的某些特征，会产生别具一格的形象
- (5) 产品名称不同：名称或品牌本身就能对顾客产生很强的吸引力
- (6) 提供不同服务：以质取胜，以服务取胜，是世界卓越企业的共同战略。

集中战略

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者群、产品线的某一部分或某一地区市场上的战略。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，以期能比竞争对手更有效的为特定的目标顾客服务。

【注意】案例分析题考核集中战略，给出企业经营范围或领域一定是某个行业或市场细分后的一个子市场，如：手机市场中的儿童手机，汽车市场中的运动型跑车等

集中战略的适用范围

- (1) 有特殊需求的顾客：有特殊需求的顾客或某一地区有特殊需求的顾客
- (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) 经营实力较弱：不足以追求广泛的市场
- (4) 目标市场具有较强的吸引力：在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度具有吸引力

集中战略的实施途径

- (1) 通过选择产品系列：选择产品系列的某一部分作为经营的重点
- (2) 通过细分市场选择重点客户：将经营重心放在不同需求的顾客群上
- (3) 通过市场细分选择重点区域：按照特定地区的需要实现重点经营
- (4) 通过发挥优势集中经营：将经营重点放在特定的细分市场，有重点的进行研究开发。

总结

	适用范围	实施途径
成本领先战略	(1) 大批量生产 (2) 较高市场占有率 (3) 先进生产设备 (4) 严格控制一切费用开支	(1) 规模效应 (2) 技术优势 (3) 资源整合 (4) 经营地点选择优势 (5) 与价值链的联系 (6) 跨业务相互联系
差异化战略	(1) 较强研发能力 (2) 很高的知名度和美誉度 (3) 很强的市场营销能力 (4) 内部很好的协调性	(1) 产品质量不同 (2) 提高产品可靠性 (3) 产品创新 (4) 产品特性 (5) 产品名称不同

		(6) 提供不同服务
集中 战略	(1) 有特殊需求的顾客 (2) 没有竞争对手在此目标市场 (3) 经营实力较弱 (4) 目标市场具有较强的吸引力	(1) 产品系列 (2) 细分市场选择重点客户 (3) 市场细分选择重点区域 (4) 发挥优势集中经营

【单选题】企业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. 集中战略
- D. 紧缩战略

【答案】B

【解析】根据关键词“与众不同的”，可知属于差异化战略，故选B。

【多选题】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. 能控制一切费用和开支
- E. 很强的市场营销能力

【答案】BCE

【解析】本题的考点为差异化战略适用的情形。AD选项，属于成本领先战略适用的情形，故错误。

二、企业成长战略（☆☆☆）

成长战略也称扩张战略，是一种在现有战略基础上，向更高目标发展的总体战略，主要包括密集型成长战略、多元化战略、一体化战略和战略联盟四种。该战略以发展为导向，引导企业不断开发新产品，开拓新市场，采用新的生产方式和管理方式，扩充员工数量，进而扩大企业的产销规模，提高企业的市场占有率和竞争地位。

密集性成长战略

指企业在原有业务范围内，充分利用在产品和市场方面的潜力来求得成长的战略。这种战略的重点是加强对原有市场的开发或对原有产品的开发。一般来说，密集型成长战略主要有市场渗透、市场开发和新产品开发三种具体的战略形式。

市场渗透战略

企业通过更大的市场营销努力，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。

市场渗透战略的实施条件

- ①企业产品或服务未达到饱和
- ②消费者对产品的使用率还可以显著提高
- ③竞争对手的市场份额出现下降时
- ④随着销售力度的增加，销售量成上升趋势
- ⑤通过市场渗透战略带来市场份额的增加，使企业达到销售规模，且这种规模带来显著的优势

市场渗透战略的实施途径

- ①增加现有产品的使用人数，通过转化非使用者、发掘潜在的使用者、吸引竞争对手的顾客

方式实现

- ②增加现有产品的使用量，通过增加对产品的使用次数，增加每次的使用量的方式实现
- ③增加产品的新用途，通过增加产品的主要用途或附带用途的方式
- ④增加现有产品的特性，通过产品换代，产品改良方式实现

市场开发战略

密集型成长战略在市场范围上的扩展，是将现有产品或服务打入新市场的战略。

市场开发战略的实施条件

- ①在空间上存在着未开发或未饱和的市场区域
- ②企业获得新的、可靠的、经济的、高质量的销售渠道
- ③企业拥有扩大经营所需的资金、人力、和物质资源
- ④企业生产能力过剩
- ⑤企业的主营业务是全球化惠及的行业

市场开发战略的实施途径

- ①在当地发掘潜在顾客，进入新的细分市场
- ②在当地开辟新的营销渠道，包括雇佣新类型的中间商和增加传统类型中间商的数目
- ③开拓区域外部或国外市场

新产品开发战略

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。

新产品开发战略实施条件

- ①企业拥有很高的市场信誉度
- ②企业参与的行业属于迅速发展的高新技术行业
- ③企业所处的行业属于高速增长，必须进行产品创新以保持竞争优势
- ④企业在产品开发时，提供的新产品能够保持较高的性能价格比，比竞争对手更好的满足顾客的需求
- ⑤具有很高的研究和开发能力，不断进行创新
- ⑥拥有完善的新产品销售系统

新产品开发战略实施途径

- ①产品革新
- ②产品发明

多元化战略

多元化战略又称多样化战略、多角化战略、多种经营战略，指一个企业同时在两个或两个以上行业中进行经营。最初是由安索夫在 20 世纪 50 年代提出的，包括相关多元化和非相关多元化两种基本方式。

相关多元化

指企业进入与现有产品或服务有一定关联的经营领域，进而实现企业规模扩张的战略。

相关多元化的类型

- ①水平多元化：在同一专业范围进行多种经营
如：汽车制造厂生产轿车、卡车和摩托车等不同类型的车辆
- ②垂直多元化：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的延伸
- ③同心多元化：以市场或技术为核心的多元化
如：一家生产电视机、电冰箱、洗衣机的企业，以“家电市场”为核心；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

相关多元化的适用条件

- ①企业将生产能力从一种业务转向另外一种业务
- ②企业可以将不同的相关业务合并在一起
- ③企业新的业务中可以借用企业品牌的信誉
- ④企业能够创建有价值的竞争能力的协作方式实施相关的价值链活动

非相关多元化

又称无关联多元化战略,是指企业进入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。

非相关多元化的适用条件

- ①当企业在行业逐渐失去吸引力,企业销售额和利润下降
- ②企业没有能力进入相关行业
- ③企业具有进入新行业所需的资金和人才
- ④企业有机会收购一个良好投资机会的企业

一体化战略

又称企业整合战略,是指企业有目的的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。即企业充分利用已有的产品、市场、技术的优势,向经营的深度和广度发展的一种战略。

一体化战略,分为纵向一体化和横向一体化。纵向一体化战略又分为了前向一体化、后向一体化。

纵向一体化战略

扩大单一的经营范围,向后延伸进入原材料供应经营范围,向前延伸可以直接向最终使用者提供最终产品。

前向一体化

指通过资产纽带或契约方式,企业与输出端企业联合,形成一个统一的经济组织,从而达到降低市场交易费用及其成本,提高经济效益目的的战略。

后向一体化

指通过资产纽带或契约方式,企业与输入端企业联合,形成一个统一的经济组织,从而达到降低市场交易费用及其成本,提高经济效益目的的战略。

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。当今企业间的合并与收购已成为企业实施横向一体化战略的主要途径。

【单选题】某著名房地产集团公司建立教育子公司,进军教育行业,该集团公司采用的是()发展战略。

- A. 横向一体化
- B. 纵向一体化
- C. 相关多元化
- D. 不相关多元化

【答案】D

【解析】首先根据题目中信息,“房地产”与“教育”属于不同行业,因此不属于一体化战略,应当为多元化战略,再判断“房地产”与“教育”属于不相关的两个行业,因此为不相关多元化战略,故选D。

【单选题】某汽车生产企业为了进一步扩大生产规模,收购另一品牌汽车配件生产企业,这属于()战略。

- A. 横向一体化

- B. 前向一体化
- C. 后向一体化
- D. 非相关多元化

【答案】C

【解析】首先根据题目中信息“汽车”与“汽车配件”属于同行业关系密切的经营活动，因此属于一体化战略，再判断因“汽车”与“汽车配件”为产业链中相关联的产品，且是由成品向原材料输入端的扩展，可知属于纵向一体化中的“后向一体化”，故选C。

战略联盟

战略联盟是指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。根据建立联盟方式的不同，战略联盟可以分为股权式战略联盟和契约式战略联盟。

股权式战略联盟

股权式战略联盟是指通过合资或相互持股交易形式构建的企业战略联盟，主要分为两种类型，即合资企业和相互持股。

(1) 合资企业：两家或两家以上的企业共担风险，共享利益而建立的企业。
例如：诺基亚西门子公司是由诺基亚公司和西门子公司双方共同出资 50%组成的企业，属于合资企业

(2) 相互持股：各方为加强相互联系而持有对方一定数量的股份。
例如：甲公司持有乙公司 20%的股份，同时乙公司也持有甲公司 20%的股份，甲乙公司属于相互持股公司

契约式战略联盟

契约式战略联盟是指主要通过契约交易形式而构建的企业战略联盟，常见的形式有：
(1) 技术开发与研究联盟：可获得充分的资金或自己缺少的技术，减少开发新技术或技术应用于生产的风险。这种联盟可以包括大学、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。

例如：微软和清华北大建立研究联盟
(2) 产品联盟：指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。
例如：贴牌生产，耐克公司在中国、越南的合作者

契约式战略联盟

(3) 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，其具体形式有特许经营，连锁加盟，品牌营销，销售渠道共享等。
例如：特许经营，麦当劳，肯德基
(4) 产业协调联盟：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。
例如：高新技术产业间的联盟

总结

种类	一级分类	二级分类	要点
多元化战略	相关多元化	水平多元化	同一专业范围内
		垂直多元化	沿产业价值链延伸
		同心多元化	以市场或技术为核心
	非相关多元化	又称无关联多元化	无任何关联的新行业
一体化战略	纵向一体化	前向一体化	与输出端企业联合
		后向一体化	与输入端企业联合

	横向一体化	与同行业企业进行联合
--	-------	------------

总结

种类	一级分类	二级分类	要点
战略联盟	股权式战略联盟	合资企业	共担风险，共享利益
		相互持股	持有对方股份
	契约式联盟	技术开发与研究联盟	减少开发风险
		产品联盟	联合生产，贴牌生产，供求联盟，生产业务外包
		营销联盟	特许经营，连锁加盟，品牌营销，销售渠道共享
		产业协调联盟	避免恶性竞争

【单选题】国内 A 企业，与国际知名 B 企业以联合生产的方式建立了联盟，A 企业采用的战略联盟的形式属于（ ）

- A. 股权式战略联盟
- B. 技术开发与研究联盟
- C. 产品联盟
- D. 产业协调联盟

【答案】C

【解析】产品联盟是指两个或两个以上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。故 C 选项正确。

案例分析题

某洗衣机生产企业 于 2007 年并购一家洗衣机配件生产企业，生产规模进一步扩大，经过努力该企业在业内树立的良好的品牌。为适应市场多元化的发展，巩固市场地位 2010 年开始进行电冰箱、空调等家用电器的研发和生产。2011 年该企业引进了先进的生产线，实现了生产自动化，扩大了生产规模、提高了生产效率，降低了单位生产成本，使得该企业产品的出厂价格与市场中其他企业同规格、同品质的产品相比大大降低，获得了绝对竞争地位。根据上述资料回答下列问题（不定项选择题）

单选题

1、该企业 2007 年采用的战略属于（ ）。

- A. 横向一体化战略
- B. 非相关多元化战略
- C. 纵向一体化战略
- D. 差异化战略

答案

【答案】C

【解析】根据中文资料“某洗衣机生产企业 于 2007 年并购一家洗衣机配件生产企业”，洗衣机与洗衣机配件为同行业内相关的经营活动，且由洗衣机成品向原材料配件输入端扩展，可知为纵向一体化，故选 C。

多选题

2、该企业采用的战略包括（ ）。

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

答案

【答案】ABC

【解析】首先根据上题可知该企业 2007 年采用了纵向一体化战略；其次根据中文资料“2010 年开始进行电冰箱、空调等家用电器的研发和生产”，可知是以家电市场为核心进行的同心型多元化发展；再次根据中文资料可知该企业 2011 年引进生产线降低了单位生产成本，成本大大低于同行业其他企业，可知为成本领先战略。综上所述，ABC 选项正确。

三、企业稳定战略

企业受经营环境和内部条件资源的限制，企业基本保持目前的资源分配和经验业绩水平的战略。

企业稳定战略的四种类型

无变化战略

维持利润战略

暂停战略

谨慎实施战略

企业稳定战略的四种类型

（一）无变化战略：实施该战有两个条件，一是企业过去的经营相当成功，并且企业内外环境没有重大变化；二是企业并不存在重大经营问题或隐患，没有必要调整战略。

（二）维持利润战略：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，以维持已有的经营状况和效益。由于这是以牺牲企业未来发展来维持目前利润的战略，所以如果使用不当，会影响企业长期发展。

企业稳定战略的四种类型

（三）暂停战略：当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效率下降，此时可采用暂停战略，修养生息，即在一段时间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）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，则要降低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。

四、企业紧缩战略

企业从目前的经营战略领域和基础水平收缩和撤退，且偏离起点较大的一种战略。紧缩的原因是企业现有的经营状况、资源条件、以及发展前景不能应付外部环境的变化，难以为企业带来满意的收益，以致威胁企业的生存和发展。

紧缩战略主要包括以下类型：转向战略、放弃战略、清算战略。

转向战略

企业在现有经营领域不能完成原有产销规模和市场规模不得不将其缩小；或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。另外，在企业财务状况下降时也有必要采取抽资转向战略，这一般发生在物价上涨导致成本上升或需求降低使财务周转产生问题的情况下。企业在实施转向战略时，可以通过调整组织结构、降低成本和投资、减少资产和加速收回企业资产等措施予以配合。

放弃战略

放弃战略是将企业的一个或几个部门转让、出卖或停止经营。这个部门可以是一个经营单位、一条生产线或者一个事业部。其目的是要找到肯出高于企业固定资产时价的买主，因此关键是让买主认识到购买企业所获得的技术和资源，能使对方利润增加。

清算战略

清算是指卖掉其资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。

【多选题】下列属于紧缩战略的有（）。

- A. 无变化战略
- B. 放弃战略
- C. 暂停战略
- D. 转向战略
- E. 清算战略

【答案】BDE

【解析】AC 选项，属于稳定战略的类型，故错误。

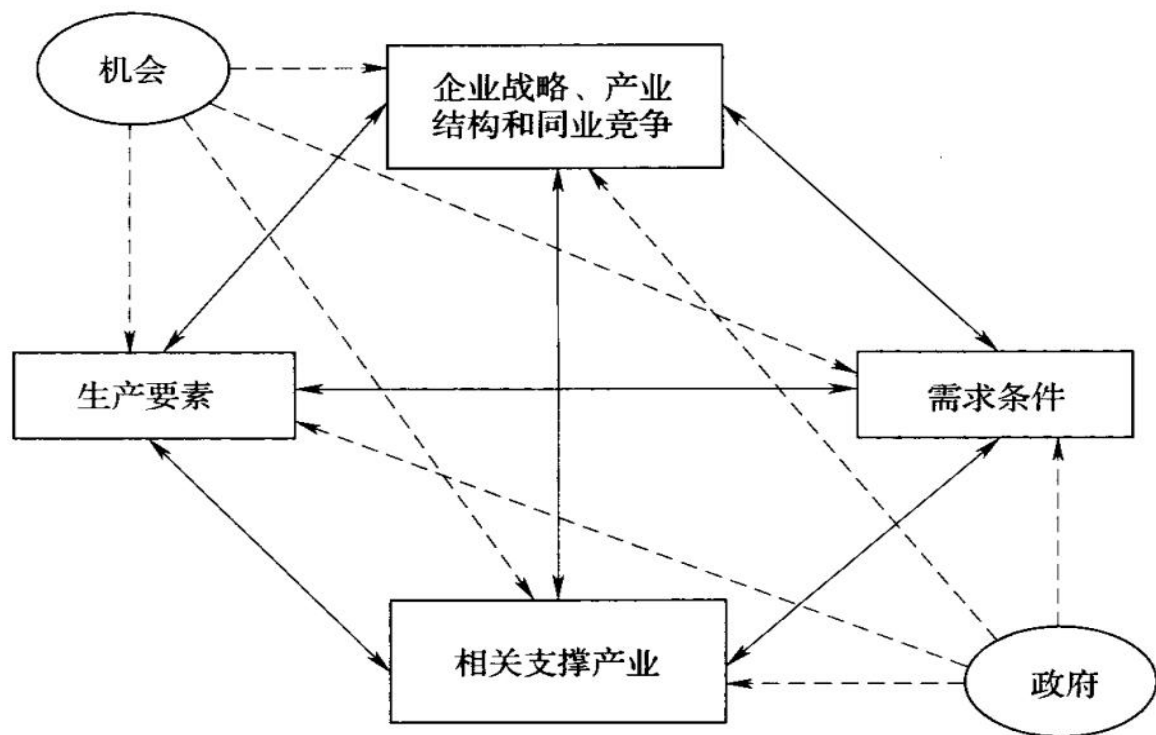
五、国际化经营战略

国际化经营战略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，在一个或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。

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为什么会在国际上具有较强的竞争力。波特教授认为，决定一个国家某种产业竞争力的要素有四个，即生产要素、需求条件、相关支撑产业以及企业战略、产业结构和同行业竞争，这四个因素具有双向作用，形成钻石体系。

波特钻石模型



生产要素

一个国家的生产要素状况，包括人力资源、自然资源、知识资源、资本资源、基础设施等。国家层面的要素条件优势，可以转化为国内企业在国际市场上的竞争优势。生产要素包括初级生产要素和高级生产要素两类。初级生产要素是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；高级生产要素包括训练有素的中高级人才、教育科研体系、现代通讯的基础设施等，需要先期在人力和资本上大量投资才能获得。

需求条件

需求条件是指国内市场对某个行业的产品或服务的需求性质。消费者的需求也是一种竞争优势，内需市场是产业发展的动力。企业能够满足国内挑剔而内行的客户，处理好复杂苛刻的顾客需求，可以帮助企业成长为一家跨国企业。

相关支撑产业

相关支撑产业是指国内是否存在具有国际竞争力的供应商和关联辅助行业。离开相关产业的支撑，单独的一个企业很难保持竞争优势。通常，产业以地域为基础，成为紧密联系的产业集群，上下游产业相互促进，对产业发展提供外部动力，形成提升效应。

企业战略、产业结构和同行竞争

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，能够提高本国企业的竞争优势。

除了四个基本要素，在钻石模型中还有两个变量，机会和政府。机会是可遇不可求的，机会可以影响四大因素的变化。波特指出，形成机会的大致有几种：基础科技的发明创造；传统技术出现断层；外因导致生产成本突然提高（如石油危机）；金融市场或汇率的重大变化；市场需求的剧增；政府的重大决策；战争等。

企业战略、产业结构和同行竞争

波特指出政府对企业的国际化经营起到一定的影响作用。政府能提供给企业所需要的资源，创造企业产业发展的环境。政府只有扮演好自己的角色，才能成为扩大钻石体系的力量。政

府无法替代企业参与国际市场竞争，直接投入的应该是企业无法行动的领域，如发展基础设施、开发资本渠道、培养信息整合能力。

国际化经营战略的类型（☆☆☆）

进行国际化经营的企业面临两个方面的压力，一是降低成本的压力，二是快速响应当地市场的压力。以上述两个维度分别作为坐标系的纵轴和横轴，以压力的高低作为可取的变量值，由此产生三种国际化经营战略：全球化战略、多国化战略和跨国化战略。

全球化战略

当企业面临的降低成本的压力高，快速响应当地市场的压力低时，企业适合采取全球化战略。全球化战略是指向世界市场推广标准化的产品和服务，并在较有利的东道国进行生产经营活动，由此形成经验曲线和规模经济效益，获得高额利润。全球化战略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。企业采用全球化战略有助于企业实现成本领先。在成本压力大而当地特殊需求较少的情况下，企业采用全球化战略是有利的。但是，在要求提供当地特色的产品的市场上，这种战略是不合适的。

多国化战略

当企业面临的降低成本的压力低，快速响应当地市场的压力高时，企业适合采取多国化战略。多国化战略是指企业将战略和业务决策分权到各个国家的战略业务单元，由这些战略业务单元向本地市场提供本土化的产品。多国战略强调根据不同国家客户的不同需求进行产品的差异化研发、生产和销售。

在当地市场强烈要求根据当地需求提供产品和服务时，企业应该采取多国本土化战略。但是，由于这种战略生产设施重复建设并且成本较高，在成本压力大的行业不太适用。同时，实施多国化战略，会使得在每一个东道国的子公司过于独立，企业最终可能会失去对子公司的控制。

跨国化战略

当企业面临的降低成本的压力和快速响应当地市场的压力均高时，企业适合采取跨国化战略。跨国化战略是在全球激烈竞争的情况下，即考虑降低成本形成以经验为基础的成本效益和区位优势，同时注意当地市场的需要注重产品的差异化和本土化的经营战略。为了避免外部市场的竞争压力，母公司和子公司、子公司与子公司的关系是双向的，不仅母公司向子公司提供产品与技术，子公司也可以向母公司提供产品和技术。

跨国化战略的显著特点是业务经营的多样化和注重市场的多样性。跨国化战略强调寻求全球化的高效率和本土化的快速响应的统一，但这并非易事。多元化跨国企业的管理者们不仅要制定和执行大量的战略，还要根据各国市场条件的需求进行调整变化。

总结

战略类型	优势	局限
全球化战略	1. 获得规模经济效益 2. 获得区位经济效益 3. 获得经验曲线效益	1. 响应当地市场能力差 2. 本土化水平低
跨国化战略	1. 获得区位经济效益 2. 获得经验曲线效益 3. 改善当地市场反应 4. 获得全球学习的利益	由于组织问题实施难度大
多国化战略	1. 能够使产品和服务适应当地市场 2. 能够在既定市场上发现潜在的、3. 有新引力的市场空位	1. 难以取得区位经济效益 2. 难以取得经验曲线效益 3. 难以向国外输出独特竞争力

进入国际市场模式

企业参与全球化竞争，在正确选择国际化经营战略类型的基础上，还应根据自身能力选择进入国际市场的模式。进入国际市场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。归纳起来，具体包括三大类：贸易进入模式、契约进入模式和投资进入模式。

贸易进入模式

贸易进入模式是指企业的产品在国内生产，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，通常包括直接出口和间接出口两种方式。

这是一种传统的企业进入国际市场的方式，比较其他进入模式更为简单、灵活性强，风险也较低，是目前进入国际市场普遍采取的一种方式。

契约进入模式

契约进入模式是指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进入目标国家市场，包括许可证经营、特许经营、合作生产、管理合同等多种形式。

与贸易进入模式的不同在于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。

与投资进入模式的区别则在于没有投资，因而不涉及股权安排。

投资进入模式

投资进入模式是指企业在国际目标市场投资建立或扩充一个永久性企业，并对其经营管理有一定程度的控制权的市场进入模式。

投资模式包括合资进入和独资进入两种形式。

合资进入指的是与目标国家的企业联合投资，共同经营、共同分享股权及管理权，共担风险。

独资进入是指企业直接到目标国家投资建厂或并购目标国家的企业。

【单选题】A 企业为了进入国际市场，采用许可证经营的形式与目标市场的 B 企业订立了长期的技术转让合同，A 采取的进入国际市场的模式是（ ）。

- A. 直接出口模式
- B. 间接出口模式
- C. 投资进入模式
- D. 契约进入模式

【答案】D

【解析】进入国际市场模式中的契约式进入的形式包括：许可证经营、特许经营、合作生产、管理合同等，根据题目信息“采用许可证贸易的形式与目标市场的 B 企业订立了长期的技术转让合同”，可知为契约式进入。

【多选题】下列属于契约进入模式的形式有（ ）。

- A. 许可证经营
- B. 特许经营
- C. 合作生产
- D. 间接出口
- E. 合伙进入

【答案】ABC

【解析】契约进入模式是指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进入目标国家市场，包括许可证经营、特许经营、合作生产、管理合同等多种形式。所以选择 ABC。选项 D 间接出口属于出口进入模式，选项 E 合伙进入属于投资进入模式。

第四节 企业经营决策

- 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

一、企业经营决策的概念和类型（☆☆）

企业经营决策是指企业通过内部条件和外部环境的调查研究、综合分析，运用科学的方法选择合理方案，实现企业经营目标的整个过程。

企业经营决策

企业经营决策含义包含以下三个内容：

决策要用明确的目标，没有目标就无从决策；

决策要有多个可行方案供选择；

决策是建立在调查研究、综合分析、评价选择的基础上的。

企业经营决策的类型

- 1、按照时间分类：长期决策和短期决策
- 2、按照重要性分类：总体决策、业务决策、职能决策
- 3、按照环境分类：确定型决策、风险型决策、不确定型决策
- 4、按照决策目标层次：单目标决策和多目标决策

二、企业经营决策的要素（☆☆）

决策者

决策目标

决策备选方案

决策条件

决策结果

企业经营决策要素

- 1、决策者。决策者是企业经营决策的主体，是决策最基本的要素。
- 2、决策目标。指决策要达到的目的。决策目标的确立是科学决策的起点，它为决策指明了方向，为选择行动方案提供了衡量标准，也为决策实施的控制提供了依据。
- 3、决策备选方案。企业有可能有多种方案供领导者选择，构成了决策的备选方案。备选方案的存在是决策的前提，也为决策者提供了充分发挥个人能力的空间，是决策者展示个人价值观、经营、分析能力和判断技巧的平台。

企业经营决策要素

- 4、决策条件。决策过程中面临的时空状态，即决策环境。决策条件包括资源的供给和限制，各种外部和内部因素的相互影响及制约，特别是时间的选择。

5、决策结果。决策实施后产生的效果和影响，这是决策系统的又一基本要素。在做出最终决策之前，对每一个备选方案的实施结果进行客观、公正的预测和评价，这既是保证决策科学化重要前提，也是方案择优的最终依据之一。

【单选题】() 是企业经营决策的主体，是决策最基本的要素。

- A. 决策目标
- B. 决策条件
- C. 决策者
- D. 决策结果

【答案】C

【解析】决策者是企业经营决策的主体，是决策最基本的要素。故 C 选项正确。

三、企业经济决策的流程(☆)



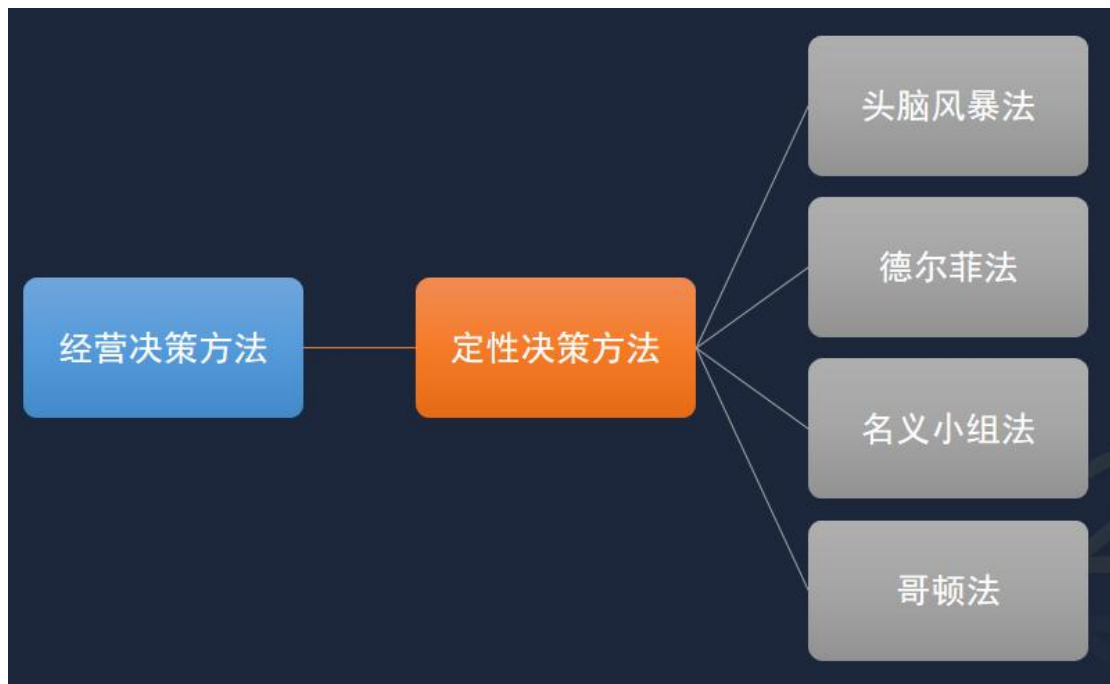
企业经营决策的流程

- 1、确定目标阶段。企业经营决策的前提，建立在信息收集的基础上。
- 2、拟定方案阶段。一般做法是，拟定一定数量和质量的可行方案，供择优采用，才能得到最佳的决策。没有选择就没有决策，提供各种可能的方案以供评价和选择是决策的基础。
- 3、选定方案阶段。在这个阶段中所要解决的两个根本问题是确定合理的选择标准和合理的选择方法。方案的评价与选择是决策的最关键一步，是决策的决策。

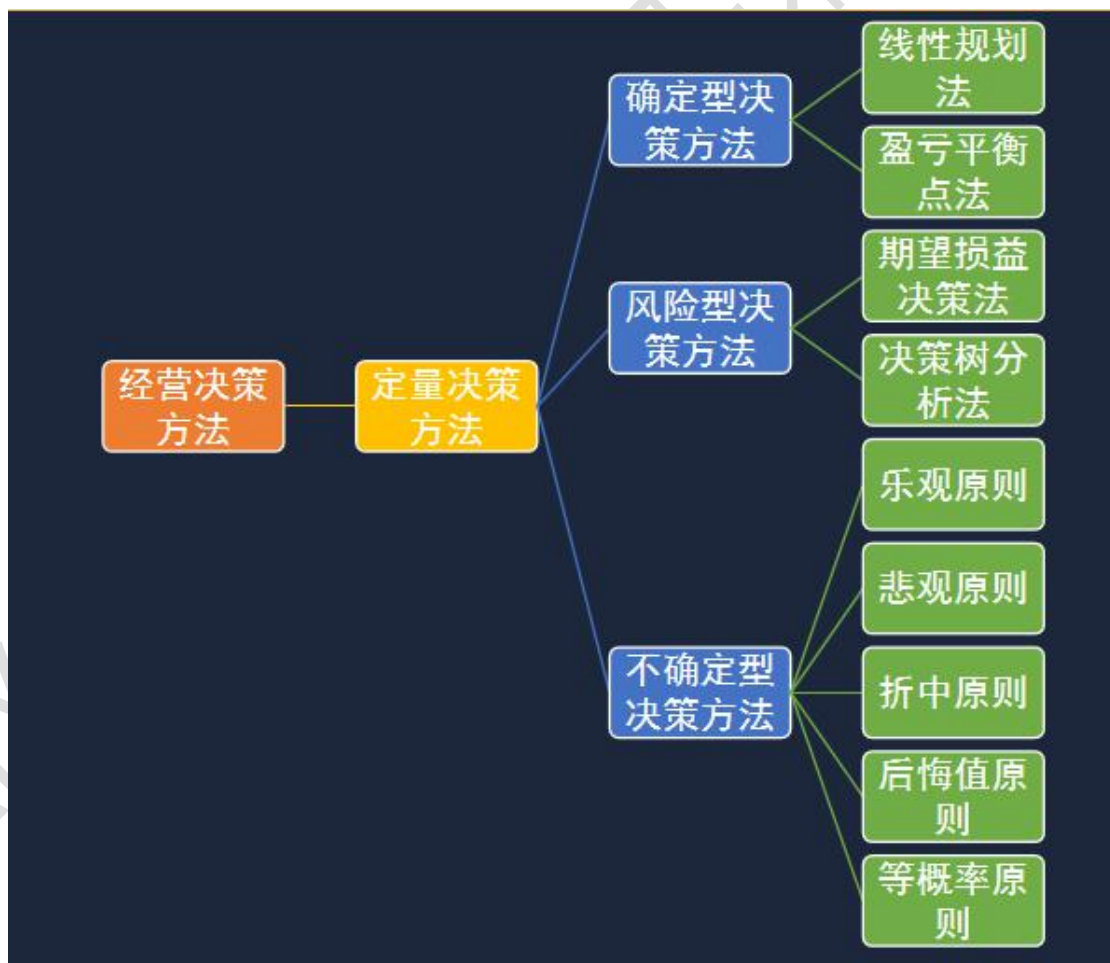
企业经营决策的流程

- 4、方案实施和监督阶段。在方案的实施过程中，要保持决策目标与行为的可控性和动态性，要依靠监督和反馈来实现，是提高决策水平的重要步骤。企业要制定出能够衡量方案进展状况的测量目标和具体步骤，以有效的监督及时发现方案实施中出现的新情况和新问题。
- 5、评价阶段。对方案的执行进展情况进行检查和评价，以便于及时发现新问题、新情况。

四、企业经营决策的方法(☆☆☆)



企业经营决策的方法



定性决策

定性决策方法，也称主观决策法。这种方法是直接利用人们的知识、智慧和经验，根据已掌

握的有关资料对决策的内容进行分析和研究，对决策的方案进行评价和择优。

定性决策法主要包括以下四种方法：头脑风暴法、德尔菲法、名义小组技术、哥顿法。

头脑风暴法

又称思维共振法，即通过有关专家的信息交流，引起思维共振，产出组合效应，从而形成创造性思维。在典型的头脑风暴法中，决策者以一种明确的方式向所有参与者阐明问题，使参与者在完全不受约束的条件下，“敞开思路，畅所欲言”。在到一定的时间内“自由”提出尽可能多的方案，不允许任何批评，并且把所有方案记录下来，留待稍后再做讨论和分析。

头脑风暴法对预测有很高的价值，但这种方法本身仍有缺点和弊端，即受心理因素影响较大，易屈服于权威或大多数人的意见，而忽视少数派的意见。

德尔菲法

美国兰德公司首创。该法以匿名方式通过几轮函询征求专家的意见，预测组织小组对每一轮的意见进行汇总处理后再发给各专家，供他们分析判断，以提出新的论证。几轮函询后，专家意见渐趋一致，最后供决策者进行决策。现在这种方法普遍运用于政府机构、企业及各类组织中。

应用该方法的关键：选好专家；专家人数 10---30 人；拟好意见征询表。

名义小组法

以一个小组的名义进行集体决策，而并不是实质意义上的小组讨论，要求每个与会者把自己的观点贡献出来，其特点是“背靠背，独立思考”。

决策者首先召集具备一定知识和经验的与会者，把要解决的问题的关键内容告诉他们，要求每个人独立的将自己的思想罗列出来。而后再按次序让与会者一个接一个的陈述自己的观点或方案，每次每个成员只能提出一个观点或方案，不断循环，直到把所有人的观点都涵盖完。与会者绝对不允许对他人的观点加以反驳，只能尽可能的罗列观点。在此基础上，由小组成员对提出的全部观点或方案进行投票，根据投票结果，确定最终的决策方案。尽管如此，企业决策者最后仍应有权决定是否接受这一方案。

哥顿法

哥顿法又称提喻法。该法由美国学者哥顿发明，是一种由会议主持人指导进行集体讨论的定性决策方法。首先，会议主持人把决策问题向会议成员作笼统的介绍，然后由会议成员（即专家成员）海阔天空的讨论解决方案；当会议进行到适当时机，决策者将决策的具体问题展示给会议成员，使会议成员的讨论进一步深化，最后由决策者吸收讨论结果，进行决策。其特点是不让与会者直接讨论问题本身，而只让讨论问题的某一局部或某一侧面；或者讨论与问题相似的某一问题；或者用“抽象的阶梯”把问题抽象化向与会者提出。主持人对提出的构想加以分析研究，一步步的将与会者引导到问题本身来。哥顿法的优点是将问题抽象化，有利于减少束缚、产生创造性想法，难点在于主持者如何引导。

哥顿法

哥顿法虽然与头脑风暴法类似，但区别也较为明显。头脑风暴法要明确提出决策问题，并且尽可能提出具体的意见。与此相反，哥顿法并不明确的阐述决策问题，而是在给出抽象的主题后，寻求卓越的构想。

定量决策方法

定量决策法是利用数学模型进行优选决策方案的决策方法。根据数学模型涉及的决策问题的性质，或者说根据所选方案结果的可靠性的不同，定量决策方法一般分为确定型决策方法、风险型决策方法和不确定型决策方法三类。

确定型决策

指在稳定可控条件下进行决策，只要满足数学模型的前提条件，模型就能给出特定的结果。属于确定型决策方法的模型很多，主要介绍线性规划法和盈亏平衡点法。

线性规划法

定义：在线性等式或不等式的约束条件下，求解线性目标函数的最大值或最小值的方法。

步骤：确定营销目标的变量；列出函数方程；找出实现目标的约束条件；找出使目标函数最优的可行解

盈亏平衡点法（掌握计算）

该方法的基本特点：把成本分为固定成本和可变成本两部分，然后与总收益进行对比，以确定盈亏平衡时的产量或某一盈利水平的产量。

盈亏平衡点法（掌握计算）

公式：

盈亏平衡点产销量=固定成本/(单价-单位产品可变成本)

$$Q_0 = F / (P - v)$$

教材例题

【例 1-1】某企业生产某产品的固定成本为 50 万元，单位可变成本为 10 元，产品单位售价为 15 元。其盈亏平衡点的产量为：

【解析】盈亏平衡点产量= 固定成本/(单价-单位可变成本)=500000/(15-10)=100000（件）

教材例题

【例1-2】某企业生产某产品固定成本为50万元，产品单位售价为80元，本年度产品订单为1万件，问单位可变成本降至什么水平才不至于亏损？

【解析】根据 $Q_0 = F / (P - v)$

得：

$$10000 = 500000 / (80 - v)$$

$$v = 30 \text{ (元/件)}$$

【单选题】某企业生产某产品的固定成本为 30 万元，单位可变成本为 10 元，产品单位售价为 20 元，其盈亏平衡点的产量为（ ）件。

- A. 12887
- B. 22500
- C. 30000
- D. 90000

【答案】C

【解析】根据公式，盈亏平衡点产量=固定成本/（单价-单位可变成本）=300000/（20-10）=300000/10=30000（件），故 C 选项正确。

风险型决策

风险型决策，也叫统计型决策、随机型决策，指已知决策方案所需的条件，但每种方案的执行都有可能出现不同后果，多种后果的出现有一定的概率，即存在着风险。

主要有两种方法：期望损益决策法、决策树分析法。

期望损益决策法（掌握计算）

通过计算各个方案的期望损益值，并以此为依据，选择收益最大或损失最小的方案作为最佳评价方案。一个方案的期望损益值是该方案在各种可能状态下的损益值与其对应的概率的乘积之和。

公式：期望损益值=Σ 该方案在各种市场状态下的损益值×该市场状态发生的概率
=市场状态 1 下的损益值×市场状态 1 发生的概率+市场状态 2 下的损益值×市场状态 2 发生的概率+……+市场状态 n 下的损益值×市场状态 n 发生的概率

步骤

- ①确定决策目标
- ②根据环境对企业的影响，预测自然状态，估计发生的概率
- ③根据自然状态的情况，充分考虑企业的实力，拟定可行方案
- ④根据不同可行方案在不同自然状态的资源条件，生产状况，计算收益值或损失值。
- ⑤计算可行方案的期望值
- ⑥比较各方案的期望值，选择最优可行方案

教材例题

【例 1-3】某厂在下一年拟开发新产品。根据预测估计，这新产品市场状况的概率是：畅销为 0.3，一般为 0.5，滞销为 0.2。新产品对应的备选方案有甲方案、乙方案、丙方案三种，每种方案在不同市场状态下的收益值见表 1-1，试采用期望损益决策法判断哪种方案可以使该企业取得最大的收益。其有关数据如表 1-1 所示。

教材例题

市场状态方案收益值	畅销	一般	滞销	期望收益值
	0.3	0.5	0.2	
甲方案	40	28	20	30
乙方案	36	36	24	33.6
丙方案	28	28	28	28

教材例题

选择方案的过程如下：

甲方案期望值=40×0.3+28×0.5+20×0.2=30

乙方案期望值=36×0.3+36×0.5+24×0.2=33.6

丙方案期望值=28×0.3+28×0.5+28×0.2=28

比较三个批量生产期望值，选择期望损益值最大的乙方案（33.6）为最佳方案。

决策树分析法

将构成决策方案的有关因素，以树状图形的方法表现出来，并据以分析和选择的方法。以损益期望值为依据，比较不同方案的损益期望值，决定方案的取舍。比较适合分析复杂的问题。

不确定型决策方法

不确定型决策：指面临的市场状态难以确定，而且各种市场状态发生的概率也无法预测的条件下所作出的决策。由于市场状态下决策结果的不可知，因此具有极大的风险性和主观随意性。不确定型决策通常遵循以下五种思考原则：

不确定型决策方法

- (1) 乐观原则

决策者以各方案的在各种状态的最大值为标准，在各方案的最大损益值中取最大者作为对应的方案，即大中取大原则。

教材例题

【例 1-4】某企业拟开发新产品，有三种设计方案可供选择。因不同的设计方案的制造成本、产品性能各不相同，在不同的市场状态下的损益值也各异。有关资料如下表所示

教材例题

市场状态方案损益值	畅销	平销	滞销	max
I	50	40	20	50
II	70	50	0	70
III	100	30	-20	100

教材例题

采用“乐观原则”选择方案的过程如下：

- ①乐观原则考虑的是最优自然状态下情形，因此对“畅销”的情况下，三个方案的收益值分别为：50、70、100；
- ②选择最优自然状态下最大收益值为最佳的方案，因此应当是方案 III “100” 是最大的，故方案 III 为最优的方案。

不确定型决策方法

(2) 悲观原则

决策者在进行方案取舍时以每个方案在各种状态下的最小值为标准，再从各方案的最小值中取最大者对应的方案，即小中取大原则。

教材例题

仍以【例 1-4】为例使用悲观原则决策如下：

市场状态方案损益值	畅销	平销	滞销
I	50	40	20
II	70	50	0
III	100	30	-20

教材例题

采用“悲观原则”选择方案的过程如下：

- ①悲观准则是考虑最差自然状态下的情况，因此对应“滞销”下三个方案的损益值分别为：20，0，-20；
- ②选择最差自然状态下最大收益值或最小损失值为最优的方案，即对应方案 I 的“20”是最优的，故选择方案 I 为优的方案。

不确定型决策方法

(3) 折中原则（只考虑最好和最差两个自然状态）

◆公式：折中损益值 = $\alpha \times \text{最大损益值} + (1 - \alpha) \times \text{最小损益值}$

式中：“ α ”表示乐观系数，即最优自然状态发生的概率，“ $1 - \alpha$ ”即最差自然状态发生的概率

◆决策原则：选择折中损益值最大的方案

* 注：当 $\alpha = 0$ 时，结果与悲观原则相同；当 $\alpha = 1$ 时，结果与乐观原则相同。

教材例题

仍以【例 1-4】为例，假设乐观系数（最大值系数） $\alpha=0.75$ ，使用折中原则决策如下：

市场状态方案损益值	畅销	平销	滞销
	0.75		0.25
I	50	40	20
II	70	50	0
III	100	30	-20

教材例题

采用“折中原则”选择方案的过程如下：

①折中原则只考虑最好自然状态和最差自然状态的情形，根据折中损益值的公式和 α 的取值分别计算三个方案的折中损益值如下：

方案 I： $50 \times 0.75 + 20 \times (1 - 0.75) = 42.5$

方案 II： $70 \times 0.75 + 0 \times (1 - 0.75) = 52.5$

方案 III： $100 \times 0.75 + (-20) \times (1 - 0.75) = 70$

②选择折中损益值最大的方案为最优的方案，即方案 III “70” 最大，因此选择方案 III 为最优的方案。

不确定型决策方法

（4）后悔值原则

◆决策原则：选择最大后悔值最小的方案为最优方案

◆做题步骤：

第一步：确定各自然状态下的最大收益值（作为随后比较的标准）

第二步：计算后悔值，用第一步选出的各自然状态下的最大收益值（标准值）减去各自然状态下的各方案损益值

第三步：确定各方案的最大后悔值，比较每个方案上步计算出的每个状态下的后悔值，选取出最大的一个后悔值

第四步：比较各方案的最大后悔值，选择最大后悔值最小的方案为最优的方案

教材例题

仍以【例 1-4】为例，用后悔值准则选择步骤如下：

①确定各自然状态下的最大收益值分别是：畅销：100；平销：50；滞销：20

市场状态损益值	畅销	平销	滞销
I	50	40	20
II	70	50	0
III	100	30	-20

教材例题

②计算后悔值

市场状态	方案		
	方案 I	方案 II	方案 III
畅销（100）	$100 - 50 = 50$	$100 - 70 = 30$	$100 - 100 = 0$
平销（50）	$50 - 40 = 10$	$50 - 50 = 0$	$50 - 30 = 20$
滞销（20）	$20 - 20 = 0$	$20 - 0 = 20$	$20 - (-20) = 40$

教材例题

确定各方案的最大后悔值：方案 I：50；方案 II：30；方案 III：40

市场状态	方案		
	方案 I	方案 II	方案 III
畅销（100）	$100-50=50$	$100-70=30$	$100-100=0$
平销（50）	$50-40=10$	$50-50=0$	$50-30=20$
滞销（20）	$20-20=0$	$20-0=20$	$20-(-20)=40$

不确定型决策方法

（5）等概率原则（求各自然状态的损益值的平均数）

◆决策原则：选择损益值平均数最大的方案

◆做题步骤：

第一步：分别计算出各方案三种自然状态下损益值的平均数

第二步：比较选择各方案损益值平均数，选择损益值平均数最大的为最优方案

教材例题

仍以【例 1-4】为例，用等概率准则选择如下：

市场状态方案损益值	畅销	平销	滞销
I	50	40	20
II	70	50	0
III	100	30	-20

教材例题

①求各方案三种状态损益值的平均值：

方案 I： $(50+40+20)/3=110/3\approx 36.67$

方案 II： $(70+50+0)/3=40$

方案 III： $[100+30+(-20)]/3=110/3\approx 36.67$

②选择损益值平均数最大的方案为最优的方案，即方案 II 的平均数“40”是最大的，故选择方案 II 为最优的方案。

案例分析题

某汽车生产企业通过联合生产形式与外国某世界 500 强汽车公司建立战略联盟，获得良好的市场效果，为降低企业生产成本，该企业进军汽车配件行业，自主生产和供应汽车配件，同时，为扩大企业利润，该企业建立手机事业部，推出自主品牌的新手机，通过预测，手机市场存在畅销、一般、滞销三种市场状态，新型手机的生产共有甲、乙、丙、丁四种方案可供选择，每种方案的市场状态及损失值如下表所示（单位：万元）

案例分析题

市场状态 方案	畅销	一般	滞销
甲	430	300	50
乙	440	350	-100
丙	500	390	-120
丁	530	380	-220

1. 该企业与世界 500 强汽车公司建立的战略联盟是 ()

- A. 技术开发与研究联盟
- B. 产品联盟
- C. 营销联盟
- D. 产业协调联盟

【答案】B

【解析】该汽车生产企业通过联合生产形式与外国某世界 500 强汽车公司建立战略联盟，联合生产属于产品联盟。

2. 该企业目前实施的战略是 ()

- A. 多元化战略
- B. 成本领先战略
- C. 前向一体化战略
- D. 后向一体化战略

【答案】AD

【解析】该企业生产手机，属于多元化战略；该企业进军汽车配件行业，自主生产和供应汽车配件，属于后向一体化战略。

3. 采用折中原则进行决策（乐观系数为 0.75），则该企业应采用的手机生产方案为 ()

- A. 甲
- B. 乙
- C. 丙
- D. 丁

【答案】C

【解析】根据折中原则的公式得，

甲方案加权平均值=430*0.75+50*(1-0.75)=335

乙方案加权平均值=440*0.75+(-100)*(1-0.75)=305

丙方案加权平均值=500*0.75+(-120)*(1-0.75)=345

丁方案加权平均值=530*0.75+(-220)*(1-0.75)=342.5

丙方案的加权平均值最大，应该选丙。

4. 若采用后悔值原则进行决策，则该企业应采用的手机方案为 ()

- A. 甲
- B. 乙
- C. 丙
- D. 丁

答案

【答案】A

【解析】甲乙丙丁的后悔值如下表的括号里的数字。甲的最大后悔值为 100，乙的最大后悔值为 150，丙的最大后悔值为 170，丁的最大后悔值为 270，应该选甲方案。

市场状态	畅销 (530)	一般 (390)	滞销 (50)
方案			
甲	430 (100)	300 (90)	50 (0)
乙	440 (90)	350 (40)	-100 (150)
丙	500 (30)	390 (0)	-120 (170)
丁	530 (0)	380 (10)	-220 (270)