



第三章 战略选择

历年考情概况

考试年份	2023、2022、2021、2020、2019、2018
考试分值	35 分左右
考查形式	客观题、主观题
预习考点	总体战略的主要类型、发展战略的主要途径、基本竞争战略、中小企业竞争战略、蓝海战略、职能战略、国际化经营战略

【考点一】总体战略的主要类型 (★★★)

1. 发展战略

(1) 一体化战略。

具体的战略	简要说明	适用条件
一体化战略		<p>优点：企业采用纵向一体化战略有利于节约与上、下游企业在市场上进行购买或销售的<u>交易成本</u>，<u>控制稀缺资源</u>，<u>保证关键投入的质量</u>或者<u>获得新客户</u>。</p> <p>缺点：会增加企业的内部管理成本。</p> <p>主要风险：①不熟悉新业务领域所带来的风险；②纵向一体化，尤其是后向一体化，一般涉及的投资数额较大且资产专用性较强，增加了企业在该产业的退出成本。</p>
	纵向一体化战略	<p>主要适用条件：</p> <p>(1) 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；</p> <p>(2) 企业所在产业的增长潜力较大；</p> <p>(3) 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等；</p> <p>(4) 销售环节的利润率较高。</p>
	后向一体化战略	<p>主要适用条件：</p> <p>(1) 企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零部件等的需求；</p> <p>(2) 供应商数量较少而需求方竞争者众多；</p> <p>(3) 企业所在产业的增长潜力较大；</p>



		<p>(4) 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；</p> <p>(5) 供应环节的利润率较高；</p> <p>(6) 企业产品价格的稳定对企业十分关键，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。</p>
	横向一体化战略	<p>企业采用横向一体化战略的主要目的是实现规模经济以获取竞争优势。</p> <p>主要适用条件：</p> <p>(1) 企业所在产业竞争较为激烈；</p> <p>(2) 企业所在产业的规模经济较为显著；</p> <p>(3) 企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够在局部地区获得一定的垄断地位；</p> <p>(4) 企业所在产业的增长潜力较大；</p> <p>(5) 企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等。</p>

(2) 密集型战略。

市场渗透——**现有产品和现有市场**。

市场开发——**现有产品和新市场**。

产品开发——**新产品和现有市场**。

(3) 多元化战略。

战略类型	适用条件
相关多元化战略 （同心多元化）	企业在产业或市场内具有较强的竞争优势，而该产业或市场的成长性 or 吸引力逐渐下降
非相关多元化战略 （离心多元化）	企业当前产业或市场缺乏吸引力，而企业也不具备较强的能力和技能转向相关产品或市场

2. 收缩战略

含义	也称为 撤退战略 ，指企业从目前的经营领域和基础上收缩，在一定时期内缩小原有经营范围和规模的一种战略。
原因	<p>(1) 主动原因——满足企业战略重组的需要。</p> <p>(2) 被动原因。</p>



	<p>①外部环境原因。如宏观经济形势、产业周期、技术、政策、社会价值观或时尚等方面发生重大变化，以及市场达到饱和、竞争行为加剧或改变等，导致企业赖以生存的外部环境恶化甚至出现危机。</p> <p>②内部环境原因。由于内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等原因，企业或企业某项业务陷入困境，失去竞争优势，不得不采用收缩战略。</p>	
方式	<p>【紧缩与集中战略】： 往往集中于<u>短期效益</u>，主要涉及采取补救措施制止利润下滑</p>	<p>机制变革</p> <p>财政和财务战略</p> <p>削减成本战略</p>
	<p>【转向战略】： 涉及企业的<u>经营方向或经营策略的改变</u></p>	<p><u>重新定位或调整现有的产品和服务</u>【典型案例线索】：高、中、低端定位的改变</p> <p><u>调整营销策略</u></p>
	<p>【放弃战略】： 将企业的一个或若干个部门<u>出售、转让或停止经营</u></p>	<p>特许经营；分包；卖断；管理层杠杆收购；拆产为股/分拆</p>
	<p>采用收缩战略的困难</p> <p>退出障碍</p>	<p>①<u>固定资产的专用性程度。</u></p> <p>②<u>退出成本</u>（包括劳工协议、重新安置的成本、备件维修能力等）。</p> <p>③<u>内部战略联系</u>（企业内某经营单位与企业其他经营单位在市场形象、市场营销能力、利用金融市场及设施共享等方面的内部相互联系）。</p> <p>④<u>感情障碍。</u></p> <p>⑤<u>政府与社会约束</u>（政府出面反对或劝阻）</p>

【考点二】发展战略的主要途径（★★★）

1. 并购战略



并购的类型：

按并购双方所处的 <u>产业</u> 分类	横向并购
	纵向并购
	多元化并购
按被并购方的 <u>态度</u> 分类	友善并购
	敌意并购
按并购方的 <u>身份</u> 分类	产业资本并购
	金融资本并购
按收购 <u>资金来源</u> 分类	杠杆收购
	非杠杆收购

并购的动机：

- (1) 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会。
- (2) 获得协同效应。(1+1>2)
- (3) 克服企业负外部性，**减少竞争**，增强对市场的控制力。

并购失败的原因：

- (1) 决策不当

决策不当的表现：

①并购前，没有认真地分析目标企业的潜在成本和效益，过于草率地并购，结果无法对被并购企业进行合理的管理；

②高估并购对象所在产业的吸引力和自己对被并购企业的管理能力，从而高估并购带来的潜在经济效益。

(2) 并购后不能很好地进行企业整合（整合包括战略、组织、制度、业务、文化等）

- (3) 支付过高的并购费用
- (4) 跨国并购面临政治风险

2. 内部发展战略

企业采取内部发展战略的动因：

- (1) 开发新产品的过程使企业能深刻地了解市场及产品；
- (2) **不存在合适的收购对象；**



- (3) 保持统一的管理风格和企业文化；
- (4) 为管理者提供职业发展机会；
- (5) 代价较低，因为获得资产时无须为商誉支付额外的金额；
- (6) 并购通常会产生隐藏的或无法预测的损失，而内部发展不太可能产生这种情况；
- (7) 这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法；
- (8) 可以有计划地进行，容易从企业资源获得财务支持，并且成本可以按时间分摊；
- (9) 风险较低。在收购中，并购者可能还需承担被并购者以前所做决策产生的后果。
- (10) 内部发展的成本增速较慢。

3. 企业战略联盟

企业战略联盟形成的动因：

- (1) 促进技术创新。(2) 避免经营风险。(3) 避免或减少竞争。(4) 实现资源互补。(5) 开拓新的市场。(6) 降低协调成本。

企业战略联盟的主要类型：

从 <u>股权参与和契约联结</u> 的方式角度来看	(1) 合资企业	
	(2) 相互持股投资	
	(3) 功能性协议	技术交流协议——联盟成员间相互交流技术资料，通过“知识”的学习以增强竞争实力
		合作研究开发协议——分享现成的科研成果，共同使用科研设施和生产能力，共同开发新产品
生产营销协议——共同生产和销售某一产品		
	产业协调协议——建立全面协作与分工的产业联盟体系，多见于高科技产业中	
股权式联盟与契约	相对于股权式战略联盟而言，契约式战略联盟由于更强调相关企业的协调与默契，从而更具有战略联盟的本质特征。其在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性。但也有一些先天不足，如企业对联盟的控制能力差、松散的组织缺乏稳定性和长远	



式联盟的主要区别	利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等。相对而言，股权式战略联盟有利于扩大企业的资金实力，并通过部分“拥有”对方的形式，增强双方的信任感和责任感，因而更利于长久合作，不足之处是灵活性差
----------	---

【考点三】基本竞争战略（★★★）

1. 成本领先战略

含义	企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把成本降到最低限度，成为产业中的成本领先者的战略。
优势	<ul style="list-style-type: none"> (1) 形成进入障碍。 (2) 增强讨价还价能力。 (3) 降低替代品的威胁。 (4) 保持领先的竞争地位
市场情况	<ul style="list-style-type: none"> (1) 产品具有较高的价格弹性，市场中存在大量的价格敏感用户；（价格） (2) 产业中所有企业的产品都是标准化的产品，产品难以实现差异化；（产品） (3) 购买者不太关注品牌；（购买者） (4) 价格竞争是市场竞争的主要手段；（竞争） (5) 消费者的转换成本较低。（消费者）
应具备的资源 and 能力	<ul style="list-style-type: none"> (1) 在规模经济显著的产业中装备相应的生产设施来实现规模经济； (2) 降低各种要素成本； (3) 提高生产率；生产率即单位要素的产出，与单位产品的成本互为倒数。提高生产率与降低成本密切相关。采用最新的技术、工艺或流程和充分利用学习曲线来降低成本，都是提高生产率必要的手段。 (4) 改进产品工艺设计；采用简单的产品设计，通过减少产品的功能但同时又能充分满足消费者需要来降低成本。（例如：采用廉价的替代性材料）



	<p>(5) 提高<u>生产能力利用程度</u>；</p> <p>(6) 选择适宜的<u>交易组织形式</u>；</p> <p>(7) 资源集中配置。</p>
风险	<p>(1) <u>技术的变化</u>可能使过去用于降低成本的投资（如扩大规模、工艺革新等）与积累的经验一笔勾销。</p> <p>(2) 产业的<u>新加入者或追随者</u>通过<u>模仿或者使用具有更高技术水平的设施</u>，达到同样的甚至更低的产品成本</p> <p>(3) <u>市场需求</u>从注重价格转向注重产品的品牌形象，使得企业原有的优势变为劣势。</p>

2. 差异化战略

含义	企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具特色，这种特色可以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，拥有这种差异化的企业将获得竞争优势
优势	<p>(1) 形成进入障碍；</p> <p>(2) 降低顾客对价格的敏感程度；</p> <p>(3) 增强讨价还价能力；</p> <p>(4) 抵御替代品威胁</p>
市场情况	<p>(1) 产品能够充分地实现差异化，且为顾客所认可；</p> <p>(2) <u>顾客的需求是多样化的</u>；</p> <p>(3) 企业所在产业技术变革较快，创新成为竞争的焦点</p>
应具备的资源 和技能	<p>(1) 具有强大的研发能力和产品设计能力；</p> <p>(2) 具有很强的市场营销能力；</p> <p>(3) 有能够确保激励员工创造性的激励体制、管理体制和良好的创造性文化；</p> <p>(4) 具有从总体上提高某项经营业务的质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力</p>
风险	<p>(1) 企业形成产品差别化的<u>成本</u>过高。</p> <p>(2) 市场<u>需求</u>发生变化。</p>



(3) **竞争**对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。

3. 集中化战略

含义	<p>针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场，采用成本领先或产品差异化来获取竞争优势的战略。</p> <p>一般是中小企业采用的战略，可分为两类：集中成本领先战略和集中差异化战略</p>
优势	<p>(1) 成本领先和差异化战略抵御产业五种竞争力的优势也都能在集中化战略中体现出来；</p> <p>(2) 由于集中化战略避开了在大范围内与竞争对手的直接竞争，所以，对于一些力量还不足以与实力雄厚的大公司抗衡的中小企业来说，集中化战略的实施可以增强它们相对的竞争优势；</p> <p>(3) 对于大企业来说，采用集中化战略能够避免与竞争对手正面冲突，使企业处于一个竞争的缓冲地带</p>
实施条件	<p>(1) 购买者群体之间在需求上存在着差异；</p> <p>(2) 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；</p> <p>(3) 在目标市场上，没有其他竞争对手采用类似的战略；</p> <p>(4) 企业资源和能力有限，难以在整个产业实现成本领先或差异化，只能选定个别细分市场</p>
风险	<p>(1) 狭小的目标市场导致的高成本。</p> <p>(2) 购买者群体之间需求差异变小。</p> <p>(3) 竞争对手的进入与竞争。</p>

4. 基本战略的综合分析——“战略钟”

成本领先战略包括途径 1（低价低值战略）和途径 2（低价战略）。差异化战略包括途径 4（高值战略）和途径 5（高价高值战略）。**混合战略指途径 3**。途径 6、途径 7、途径 8 一般情况下可能是导致企业失败的战略。

【考点四】中小企业竞争战略（★★★）

1. 零散产业中的竞争战略

造成产业零散	(1) 进入障碍低或存在退出障碍；(2) 市场需求多样导致高
--------	--------------------------------



的原因	度产品差异化；（3）不存在规模经济或难以达到经济规模
零散产业的战略选择	（1） 克服零散——获得成本优势 。 克服途径：① 连锁经营或特许经营 ；②技术创新以创造规模经济；③尽早发现产业趋势
	（2） 增加附加价值——提高产品差异化程度 。
	（3） 专门化——目标集聚 。 ①产品类型或产品细分的专门化；②顾客类型专门化；③地理区域专门化
谨防潜在的战略陷阱	（1）避免寻求支配地位；（2）保持严格的战略约束力；（3）避免过分集权化；（4）了解竞争者的战略目标与管理费用；（5）避免对新产品作出过度反应

2. 新兴产业中的竞争战略

新兴产业内部结构的共同特征	（1）技术的不确定性；（2）战略的不确定性；（3）成本的迅速变化；（4）萌芽企业和另立门户；（5）首次购买者
新兴产业的发展障碍与机遇	发展障碍：（1）专业技术选择、获取与应用的困难；（2） 原材料、零部件、资金与其他供给的不足 ；（3）顾客的困惑与等待观望；（4）被替代产品的反应；（5） 缺少承担风险的胆略与能力 。 机遇：（1）进入障碍较低；（2）竞争结构未建立
新兴产业的战略选择	（1） 塑造产业结构 ；（2）正确对待产业发展的外在性；（3）注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位；（4） 选择适当的进入时机与领域

【考点五】蓝海战略（★★★）

1. 红海战略和蓝海战略比较：

红海战略	蓝海战略
在已经存在的市场内竞争	拓展 非竞争性 市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取新需求



遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择,把企业行为整合为一个体系	同时 追求差异化和低成本,把企业行为整合为一个体系

2. 重建市场边界的基本法则

	肉搏式竞争	开创蓝海战略
产业	专注于产业内的竞争者	审视他择产业
战略群体	专注于战略群体内部的竞争地位	跨越产业内不同的战略群体
买方群体	专注于更好地为买方群体服务	重新界定产业的买方群体
产品或服务范围	专注于在产业边界内将产品或服务的价值最大化	放眼互补性产品或服务
功能—情感导向	专注于产业既定功能—情感导向下性价比的改善	重设产业的功能与情感导向
时间	专注于适应外部发生的潮流	跨越时间,参与塑造外部潮流

【考点六】职能战略 (★★★)

1. 市场营销战略

市场细分	消费者市场细分变量: ①地理细分; ②人口细分; ③心理细分; ④行为细分。 产业市场细分变量: ①用户的行业类别; ②用户规模; ③用户的地理位置; ④购买行为因素		
目标市场选择	① 无差异营销 ; ② 差异性营销 ; ③ 集中化营销		
市场定位	① 抢占 或填补市场空位策略; ②与竞争者 并存和对峙 的市场定位策略; ③ 取代 竞争者的市场定位策略。		
设计市场营销组合	产品策略	产品组合策略	①产品组合的宽度、长度、深度和关联性。 ②产品组合策略类型。 第一, 扩大产品组合。包括



		<p>拓展产品组合的宽度、长度和加强产品组合的深度。</p> <p>第二，缩减产品组合。</p> <p>第三，产品延伸。具体做法有向下延伸、向上延伸和双向延伸三种</p>
	品牌和商标策略	<p>企业可采用的品牌和商标策略如下：</p> <p>① <u>单一的品牌名称</u>。② <u>每个产品都有不同的品牌名称</u>。</p> <p>③ <u>自有品牌</u></p>
	产品开发策略	(略)
	促销策略	<p>促销组合的构成要素：<u>广告促销、营业推广、公关宣传和人员推销</u>。</p> <p>促销组合策略：①推式策略；②拉式策略；③推拉结合策略</p>
	分销策略	<p>传统营销理论下分销渠道类型：直接分销、间接分销。其中间接分销包括：独家分销、选择性分销、密集分销。</p> <p>互联网环境下分销渠道类型：线上和线下两种类型</p>
	价格策略	<p>(1) 基本的定价方法有三种：<u>成本导向定价法、需求导向定价法、竞争导向定价法</u>。</p> <p>(2) 主要定价策略。</p> <p>①心理定价策略，适应消费者的购买心理，主要有尾数定价、整数定价、声望定价和招徕定价。</p> <p>②产品组合定价策略。包括系列产品定价、副产品定价、关联产品定价和捆绑定价等。</p>



	<p>③折扣与折让策略。包括现金折扣、数量折扣、交易折扣、季节性折扣和推广折扣等。</p> <p>④地理差价策略，包括产地价、目的地交货价、统一交货价、分区运送价和津贴运费定价等。</p> <p>(3) 新产品定价策略。</p> <p>①<u>渗透定价法</u>；②<u>撇脂定价法</u>；③满意定价策略</p>
--	---

2. 研究与开发战略

研发的类型	<p>(1) 产品研究——新产品开发；</p> <p>(2) 流程研究</p>
研发的动力来源	<p>(1) 需求拉动；</p> <p>(2) 技术推动</p>
研发的战略作用	<p>(1) 基本竞争战略；</p> <p>(2) 波特的价值链；</p> <p>(3) 安索夫矩阵；</p> <p>(4) 产品生命周期</p>
研发定位	<p>(1) 成为向市场推出新技术产品的企业；</p> <p>(2) 成为成功产品的创新模仿者；</p> <p>(3) 成为成功产品的低成本生产者；</p> <p>(4) <u>成为成功产品低成本生产者的模仿者</u></p>

3. 生产运营战略

(1) 生产运营战略所涉及的主要因素：批量；种类；需求变动；可见性。

(2) 供应链与配送网络选择

(3) 生产运营战略的竞争重点

主要通过四个方面体现出来：①交货期；②质量；③成本；④制造柔性。

(4) 生产流程与产能计划：平衡生产能力与市场需求：

产能计划的类型	领先策略（进攻型）	根据对需求增长的预期增加产能
	滞后策略（保守型）	仅当企业因需求增长而满负荷生产或超额生



	型)	产后才增加产能
	匹配策略 (稳健性)	少量地增加产能来应对市场需求的变化
平衡产能与需求的方法	资源订单式生产	订单 → 资源 → 生产 例如, 建筑企业可能会收到承建新的道路桥梁的大订单。该建筑企业将仅在签订了合同之后才开始采购必需的资源
	订单生产式生产	资源 → 订单 → 生产 例如, 企业会配备适当的劳动力和设备, 但企业会在实际收到订单之后才开始生产产品或提供服务
	库存生产式生产	资源 → 生产 → 订单 这种情况在制造型企业非常常见

4. 采购战略

(1) 货源策略

策略	优点	缺点
少数或单一货源的策略	①使企业与供应商建立较为稳固的关系; ②有利于企业信息的 保密 ; ③使企业增加进货的数量, 从而产生 规模经济 并使企业享受价格优惠; ④随着与供应商关系的加深, 企业可能获得 高质量的供应品	①若无其他供应商, 则单一供应商的议价能力就会增强; ②企业容易遭受 供应中断 的风险
多货源少批量策略	①企业可以与较多的供应商建立和保持联系, 以保证稳定的供应; ②有利于与多个供应商合作从而获得 更多的知识和技术 ; ③供应商之间的竞争使企业的议	①企业与供应商的联系不够稳固, 相互信任程度较低 ; ② 不利于产生规模经济 ; 企业不能享受大批量购买的价格优惠;



	价能力增强	③不利于企业获得质量和性能 不断提高改进的供应品
平衡货源 策略	在以上两种货源策略之间寻求一个比较均衡的点，使企业既能获得集中于少数货源的好处，又充分利用多货源的优点	

(2) 交易策略

交易策略是指企业通过一定方式与供应商进行交易获取供应品的策略。

策略类型	含义	适用条件
市场交易策略	即企业通过与供应商签订买卖合同在市场上取得所需供应品的策略	适用条件： (1) 供应品的技术含量较低或生产技术相对成熟； (2) 供应品在企业产品的生产和销售中不具有重要性； (3) 企业不需要供应商提供售后服务； (4) 供应商所处的 <u>市场较为成熟</u> ； (5) <u>供应商数量较多</u> ； (6) 竞争比较激烈
短期合作策略	企业为了应对一定的市场需求对供应商采取 <u>短期合作</u> 的策略，在市场需求满足或消失后，合作就宣告结束	(1) 企业的产品往往面临急剧变化的市场机会和变化很灵活的客户需求； (2) 供应品的供给具有 <u>较高的适应性</u> ； (3) 有的供应品有较高的技术含量，对企业产品的设计、生产、销售都有重要影响
功能性联盟	企业与供应商通过 <u>订立协议</u> <u>结成联盟</u> 的策略	(1) 供应品在企业产品的生产经营中起着重要作用； (2) 企业对供应品的需求量比较大； (3) 供应品的 <u>生产技术成熟，可替代性较</u>

盟 策 略		高： (4) 供应商拥有较强的生产能力和实现规模经济的能力
创 新 性 联 盟 策 略	企业为了产品、业务的创新并取得 长期竞争优势 而与供应商结成联盟的策略	采用这种策略时，往往从某种新产品概念的提出就开始与供应商合作，其产品的设计、试制、改进、定型、生产与供应商的产品和技术创新基本上同步进行、相互契合

(3) 采购模式

主要有五种采购模式：①传统采购模式；②MRP (Material Requirement Planning) 采购模式；③JIT (Just In Time) 采购模式；④VMI (Vendor Managed Inventory) 采购模式；⑤数字化采购模式。

5. 财务战略

基于产品生命周期的财务战略选择

		产品生命周期阶段			
		导入期	成长期	成熟期	衰退期
风险搭 配情况	经营风险	非常高	高	中等	低
	财务风险	非常低	低	中等	高
财务战 略	资本结构	股东权益	主要是股东权益	股东权益+债务	股东权益+债务
	资金来源	风险资本	权益投资增加	保留盈余+债务	债务
	股利	不分配	分配率很低	分配率高	全部分配
常见指 标	价格/盈余 倍数(市盈 率)	非常高	高	中	低
	股价	迅速增长	增长并波动	稳定	下降并波



					动
--	--	--	--	--	---

价值创造和增长率矩阵（财务战略矩阵）

情况	财务战略
增值型现金短缺（第一象限） （投资资本回报率－资本成本）大于 0 （销售增长率－可持续增长率）大于 0	（1）如果高速增长是 <u>暂时</u> 的，则应通过 <u>借款（周转短期借款）</u> 来筹集所需资金； （2）如果高速增长是 <u>长期</u> 的，则资金问题有两种解决途径： （途径 1）提高 <u>可持续增长率</u> ，包括提高经营效率（提高税后经营利润率和经营资产周转率）和改变财务政策（停止支付股利、增加借款），使之向销售增长率靠拢； <u>提高经营效率</u> 是应对现金短缺的首选战略。改变财务政策也可以暂时解决现金短缺。 （途径 2）增加 <u>权益资本</u> （增发股份、兼并成熟企业），提供增长所需资金。 增发股份，使得企业必须增加负债资金来降低资本成本并且可以保持最优资本结构。增发股份的必要前提是所筹资金要有更高的回报率。
增值型现金剩余（第二象限） （投资资本回报率－资本成本）大于 0 （销售增长率－可持续增长率）小于 0	<u>首选的战略是利用剩余现金加速增长。</u> 途径包括：（1）内部投资；（2）收购相关业务。 如果加速增长之后仍有剩余现金，找不到进一步投资的机会，则应把多余的钱还给股东。 途径包括：（1）增加股利支付；（2）回购股份。
减损型现金剩余（第三象限） （投资资本回报率－资本成本）小于 0 （销售增长率－可持续增长率）小于 0	首选的战略是提高投资资本回报率。 途径有：（1）提高税后经营利润率，包括扩大规模、提高价格、控制成本等；（2）提高经营资产周转率，降低应收账款和存货等资金占用。 在提高投资资本回报率的同时，如果负债比率不当，



增长率) 小于 0	可以适度调整, 以降低平均资本成本。 如果企业不能提高投资资本回报率或者降低资本成本, 则应该将企业出售。
减损型现金短缺 (第四象限) (投资资本回报率 - 资本成本) 小于 0 (销售增长率 - 可持续增长率) 大于 0	(1) 如果盈利能力低是本公司独有的问题, 并且觉得有能力扭转价值减损局面, 则可以选择“彻底重组”。 (2) 如果盈利能力低是整个行业的衰退引起的, 则应该选择的财务战略是“尽快出售”以减少损失。即使是企业独有的问题, 由于缺乏核心竞争力, 无法扭转价值减损的局面, 也需要选择出售。

【考点七】国际化经营战略 (★★★)

1. 企业国际化经营动因

- (1) **寻求市场**
- (2) **寻求效率** (案例材料表现为两点: 第一, 投资国生产成本上升, 特别是劳动力成本; 第二, 来自于低成本生产商的竞争)
- (3) **寻求资源** (案例材料表现为取得更多自然资源/原材料的供应, 例如石油、天然气、金属和非金属矿产等)
- (4) **寻求现成资产** (案例材料表现为从发达国家获得品牌、专利、销售渠道、生产设施、管理经验等)

2. 国际化经营的主要方式

(1) 出口贸易

	【目标市场的区域路径】
目标市场选择	<p>又称连续方式。</p> <p>高新技术产品在发达国家出口的国别路径是先到经济技术发展水平相类似的发达国家, 然后再到发展中国家; 发展中国家则是先到环境类似的发展中国家, 最后再逐步走向发达国家。</p> <p>发展中国家的农产品、矿产品等初级产品和劳动密集型的低端产品主要流向是发达国家。</p>
	<p>新型方式 又称不连续方式。</p>



	经济全球化背景下，许多产业中的全球分工体系已经形成，全球同步使用新产品。不论是发达国家还是发展中国家，该产业中的 <u>高新技术产品</u> 出口的国别路径都是 <u>先到发达国家（特别是美国）</u> ，以占领世界最大市场，然后 <u>再走向发展中国家</u> 。
--	---

(2) 对外直接投资

全资子公司	优点	缺点	
	<p>第一，管理者可以完全控制子公司在目标市场上的日常经营活动，并确保有价值的技术、工艺和其他无形资产都保留在子公司。</p> <p>第二，可以避免合资经营各方在利益、目标等方面的冲突问题，从而使国外子公司的经营战略与企业的总体战略融为一体。</p>	<p>第一，这种方式可能得耗费大量资金，公司必须在内部集资或在金融市场上融资以获得资金。</p> <p>第二，由于没有东道国企业的合作与参与，全资子公司难以得到当地的政策与各种经营资源的支持，规避政治风险的能力也明显小于合资经营企业。</p>	
合资经营	形成国际合资企业的四个动机：		
	新市场	将现有产品打入国外市场	经营一种新业务
	现有市场	加强现有业务	将国外产品引入国内市场
		现有产品	新产品
		优点	缺点
	<p>企业采用合资经营这种方式，一方面可以减少国际化经营的资本投入，另一方面有利于弥补跨国经营经验不足的缺陷，有利于吸引和利用东道国合资方的资源，如东道国合资方在当地市场的信誉、融资与销</p>	<p>由于合资企业由多方参与投资，因而<u>协调成本</u>可能过大。协调问题又主要表现在以下几个方面：</p> <p>第一，合资各方目标的差</p>	



	售渠道、同当地银行和政府官员的公私关系以及他们具有的生产、技术、管理和营销技能等。	异。 第二，合资各方的文化差异。（国家、民族文化和企业文化）
--	---	-----------------------------------

(3) 非股权形式

非股权形式包括合约制造（OEM、ODM）、服务外包、订单农业、特许经营、许可经营、管理合约及其他类型的合约关系。

3. 企业国际化经营与全球价值链构建

(1) 全球价值链中企业的角色定位

① **领先企业**——领先企业——核心、主导，承担核心技术研发和营销渠道构建等功能。

② **一级供应商**——**技术能力**较强、具有较高**成本优势**，承担诸如部件的生产、组装、物流等外围管理工作。

③ **其他层级供应商**——**微弱比较优势**，承接非关键环节的非核心生产活动，如进行简单组装、初始设备制造（OEM）等。

④ **合同制造商**——具备一定的技术能力，能够承接领先企业对技术有一定要求的产品的生产，也可以独立完成产品部分结构的生产，为领先企业提供除关键环节设计和营销以外的配套服务。

(2) 全球价值链的分工模式

五种类型：科层型价值链、市场型价值链、俘获型价值链、模块型价值链、关联型价值链。

(3) 全球价值链与发展中国家企业升级

企业升级从易到难的 4 种类型——**工艺升级、产品升级、功能升级和价值链升级**。

① 工艺升级，即通过对生产技术的**改进和生产组织管理效率**的提升而实现的升级。

② 产品升级，即通过**改进产品设计**（甚至开发突破性的产品）提高产品的竞争力而实现的升级。

③ 功能升级，即通过**占领价值链更高附加值的环节**而实现升级。





④价值链升级，即通过进入技术壁垒或资本壁垒更高的价值链或获取价值链中更高的地位，以提升盈利能力和竞争力而实现的升级。

4. 国际化经营战略类型

类型	典型特征
国际战略	<p>企业将其具有价值的产品与技能转移到国外的市场，以创造价值的举措。</p> <p><u>产品开发的职能留在母国，而在东道国建立制造和营销职能，总部一般严格地控制产品与市场战略的决策权。</u></p> <p>适应性较差，加大经营成本</p>
多国本土化战略	<p>将自己国家所开发出的产品和服务转移到国外市场，而且在重要的国家市场上从事生产经营活动。</p> <p><u>满足各地个性化需求，适应性强</u>；成本结构较高，无法获得经验曲线效益和区位优势，高度分权</p>
全球化战略	<p>向全世界的市场推销<u>标准化的产品和服务</u>，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动，由此形成<u>经验曲线和规模经济效益</u>，以获得高额利润。企业采用该战略的目的是实施成本领先战略，通过提供标准化产品来促使不同国家的习俗和偏好趋同。高度集权</p>
跨国战略	<p>形成以经验为基础的成本效益和区位优势，转移企业的核心竞争力，同时注意满足当地市场的需要。</p> <p>为了避免外部市场的竞争压力，母公司与子公司、子公司与子公司的关系是<u>双向</u>的。</p> <p>跨国战略试图兼顾<u>全球效率、国别反应</u>和<u>世界性学习效果</u>这三种战略需要</p>

5. 新兴市场的企业战略

类型	说明
“防御者”的战略：利用本土优势进行防御	<p>具体做法：</p> <p>(1) 把目光<u>集中于喜欢本国产品的客户</u>，而不考虑那些崇尚国际品牌的客户。</p> <p>(2) <u>频繁地调整产品和服务</u>，以适应客户特别的甚至是独一无二</p>



	<p>的需求。</p> <p>(3) 加强分销网络的建设和管理, 缓解国外竞争对手的竞争压力。</p> <p>在面临跨国竞争对手的挑战时应当注意:</p> <p>(1) 不要试图赢得所有顾客。</p> <p>(2) 不要一味模仿跨国竞争对手的战略</p>
<p>“扩张者”战略: 向海外延伸本土优势</p>	<p>本土企业可以通过合理运用可移植的优势资源, 并以其在本地市场的成功为平台, 向其他市场扩张。</p> <p>向海外延伸本土优势时应当注意寻找在消费者偏好、地缘关系、分销渠道或政府管制方面与本国市场相类似的市场, 来最有效地利用自己的资源</p>
<p>“躲闪者”战略: 避开跨国公司的冲击</p>	<p>企业最好的选择:</p> <p>(1) 与跨国竞争对手建立合资、合作企业。</p> <p>(2) 将企业出售给跨国竞争对手。</p> <p>(3) 重新定义自己的核心业务, 避开与跨国竞争对手的直接竞争。</p> <p>(4) 根据自身的本土优势专注于细分市场, 将业务重心转向价值链中的某些环节。</p> <p>(5) 生产与跨国竞争对手产品互补的产品, 或者将其改造为适合本国人口味的产品。</p> <p>“躲闪者”战略可能是 4 种战略中最难付诸实施的一种, 因为“躲闪者”必须要对其战略进行大手术, 而且必须在跨国公司将其淘汰出局前完成</p>
<p>“抗衡者”战略: 在全球范围内对抗</p>	<p>(1) 不要拘泥于成本上竞争, 而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力。</p> <p>(2) 找到一个定位明确又易于防守的市场。</p> <p>(3) 在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口。</p> <p>(4) 学习从发达国家获取资源, 以克服自身技能不足和资本的匮乏</p>