

- 1. 公司层战略及选择
  - 1.1. 波士顿矩阵（2014年真题）
    - 1.1.1. 基本原理与图示
    - 1.1.2. 矩阵区域分析与战略选择（2021年真题）
    - 1.1.3. 波士顿矩阵的运用
  - 1.2. 公司层发展战略的选择（2020年真题）
  - 1.3. 专业化战略
    - 1.3.1. 专业化战略的定义
    - 1.3.2. 专业化战略的分类
    - 1.3.3. 选择专业化战略的【条件】
    - 1.3.4. 专业化战略的【优势和劣势】
  - 1.4. 一体化战略
    - 1.4.1. 一体化战略概述
    - 1.4.2. 纵向一体化
      - 1.4.2.1. 纵向一体化的定义和分类
      - 1.4.2.2. 纵向一体化战略的优势及实现
    - 1.4.3. 横向一体化
  - 1.5. 多元化战略
    - 1.5.1. 多元化战略的定义
    - 1.5.2. 多元化战略的分类
    - 1.5.3. 选择多元化战略的条件
    - 1.5.4. 多元化战略的优势和劣势

# 1. 公司层战略及选择

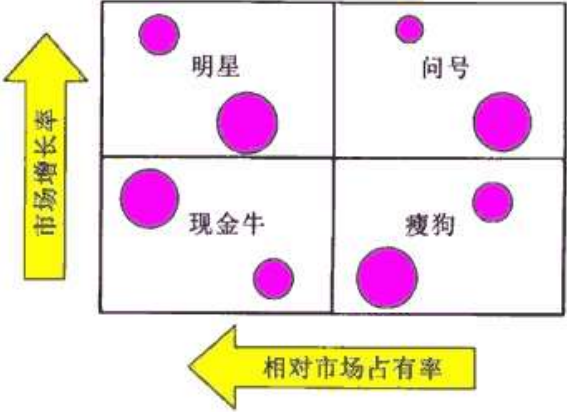
## 1.1. 波士顿矩阵（2014年真题）

### 1.1.1. 基本原理与图示

- 1. 简介：

又称 BCG分析法、四象限分析法、产品系列结构管理法，指一种投资组合分析方法。通过把客户生产经营的全部产品、业务组合或经营单位作为整体分析，解决客户相关经营业务或单位之间现金流量的平衡问题，是制订公司层战略的有效工具。
- 2. 前提：
  - ①公司都由两个以上、相互独立的经营单位组成，一个公司范围内的经营单位合称为企业的经营组合。
  - ②相对竞争地位和业务增长率决定了企业经营单位应采取何种战略。
  - ③相对竞争地位越强，获利率越高，该经营单位产生的现金流越大；市场增长率越高，获取更多市场份额的机会越大，获取利润和现金投入的需求越大。

3. 矩阵构图： 明星、问号、金牛、瘦狗



- i. 横轴：  
相对市场占有率：等于经营单位与主要竞争对手的 年销售量（年销售额或绝对市场占有率）的比率。代表 经营单位在同行业中的竞争地位，以1.0划分高低。
- ii. 纵轴：  
市场增长率：等于当年与上年的市场需求的差额同上年的 市场需求的比率。代表 经营单位的业务增长率，以10%划分高低。
- iii. 圆圈：  
表示一个经营单位，面积代表经营单位的相对规模。相对规模等于经营单位资产份额（销售额）与公司总资产（销售额）的比率。

1.1.2. 矩阵区域分析与战略选择（2021年真题）

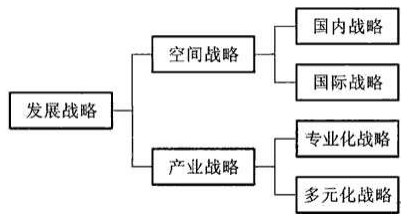
| 区域    | 特点分析   | 战略选择   |
|-------|--|--|
| 明星    | ①相对市场占有率和市场增长率高。②需要和产生的现金量很大，是否产生正现金流量，取决于新工厂、设备和产品开发对投资的需要量   | 代表最佳的投资机会和最好的利润增长率，为了保护和扩展其在增长的市场上的主导地位，最佳战略是进行必要投资。     |
| 问号    | ①相对市场占有率低、市场增长率高。②需要大量投资，产生少量现金，处于最差的现金流状态                     | ①对其 进行必要的投资 以 扩大市场占有率 使其转变成明星产品。②采取 放弃战略。                |
| 【现金牛】 | ①【相对市场占有率高】、市场增长率低。②产生高额利润和现金，需要投入少，可提供现金满足整个公司的需要，支持其他需要投资的单位 | ①采取 收获战略，投入资源以达到短期收益最大化。②采取 维护战略，以保持其地位，尽量压缩设备和其他投资。     |
| 瘦狗    | ①相对市场占有率和市场增长率低。②可获利润很低且竞争激烈。所需的资金经常超过其现金流入量                   | 企业应采取 放弃或清算战略。但是能够产生良好现金流的瘦狗产品，资本密集程度低，它们是收割的对象，而 不应该放弃。 |

1.1.3. 波士顿矩阵的运用

- 1. 分析步骤：
  - ①将公司 划分为各种不同的业务部分或经营单位。
  - ②确定每一经营单位的 市场增长率。
  - ③确定该经营单位的 相对规模。
  - ④确定该经营单位的 相对市场份额。
  - ⑤绘制该企业的整体经营组合图。
  - ⑥根据每一经营单位在企业整体经营组合中的地位选择适宜的战略。
- 2. 局限性：
  - ①假设不全面，市场占有率不完全等于投资回报，资金不一定是企业的主要资源。
  - ②难以确定市场增长率和相对市场份额，数据可能与现实不符。
  - ③运用有困难，如最佳经营组合可能需要企业变革其企业文化。
  - ④市场增长率和相对市场占有率两个单一指标不够，还需行业技术等其他指标。

## 1.2. 公司层发展战略的选择（2020年真题）

- 1. 产业维度：主要考虑经营的业务范围的宽窄，形成 专业化战略和多元化战略。
- 2. 空间维度：主要考虑涉足的空间范围的大小，形成 国内战略和国际化战略 等空间发展战略。



公司层发展战略类型

## 1.3. 专业化战略

### 1.3.1. 专业化战略的定义

- 1. 定义：

指企业把所有资源和能力集中从事某种核心业务，通过核心业务的发展，建立起竞争优势和市场地位。
- 2. 衡量指标：
  - i. 专业化率（SR）：
    - a. 含义：指企业最大一种产品的销售额占总销售额的比重，用来度量该企业的专业化程度。
    - b. 公式：专业化率(SR) = 企业最大一种产品的销售额 ÷ 企业的销售总额。
    - c. 说明：
      - ①  $SR \geq 95\%$ ，企业为单一产品型，高度专业化。
      - ②  $70\% < SR < 95\%$ ，企业为主导产品型，中度专业化或高度多元化。
      - ③  $SR < 70\%$ ，企业为低度专业化或高度多元化。
  - ii. 相关率（RR）：
    - a. 含义：指企业最大一组相关业务的销售额占总销售额的比重。
    - b. 公式：相关率(RR) = 企业最大一组以某种方式相关联的业务的销售额 ÷ 企业总销售额。
    - c. 说明：①当  $RR > 70\%$  时，为相关多元化。②当  $RR < 70\%$  时，为非相关多元化。

### 1.3.2. 专业化战略的分类

- 1. 单一化战略：

又称 市场渗透战略，指企业在某个行业范围内仅生产单一品种的产品，让 老产品在老市场上渗透，提高市场份额，扩大产销量及生产规模。其行业范围和产品用途单一化，市场范围是某市场中的某分割市场。
- 2. 系列化战略：

又称产品开发战略，指企业在某个行业范围内不断开发，生产多品种的产品，获得更高的市场份额。其市场范围是不同的区域市场。
- 3. 一体化战略：
  - i. 含义：又称 市场开发战略，指企业 将老产品打入新市场，扩大市场覆盖面得到更多顾客，扩大企业的产销量和经营规模。
  - ii. 分类：
    - a. 横向一体化：

指发展与企业当前业务有【竞争关系或相互补充支持】的活动。

#### b. 纵向一体化：

指沿着与企业当前业务具有【上下游供求关系】的活动发展。可分为：

- ① 前向一体化，指企业向消费其产品的行业扩展。
- ② 后向一体化，指企业向为其提供原料的行业扩展。

### 1.3.3. 选择专业化战略的【条件】

企业选择专业化战略，必须具备一定的条件和环境。

- ①进入的领域规模够大，市场前景广阔，企业有施展空间、生存价值和发展途径。
- ②企业有独创性的核心技术，有强大的研发体系。
- ③企业具有国际化优势，具备完善的现代化管理体系，市场是国际化的市场。

### 1.3.4. 专业化战略的【优势和劣势】

#### 1. 优势：

- ①企业定位清晰。
- ②容易对行业技术和需求的变化做出反应、开发出具有竞争力的产品。
- ③容易在差异化和成本方面建立优势。
- ④方便高层管理者对核心业务进行直接管理。
- ⑤易提高企业的品牌形象。

#### 2. 劣势：

- ①不易分散行业风险。
- ②限制企业进一步发展空间。
- ③无法预料某些市场变化而导致企业产品的竞争力下降。
- ④由于行业竞争程度加剧而难以创造出长期专业化经营战略的核心产品。
- ⑤当企业发生经营危机时因缺乏灵活性而难以退出。

## 1.4. 一体化战略

### 1.4.1. 一体化战略概述

#### 1. 定义：

指企业充分利用在产品、技术、市场上的优势，向经营领域的深度和广度发展的战略。这有利于企业深化专业化协作，提高资源利用程度和综合利用效率。

#### 2. 理论依据：

##### i. 市场内在化原理

业务链的上下游企业成为同一个集团后，可将这一部分的外部市场活动内部化，使交易成本大幅下降。

##### ii. 设施的不可分原理

建立在设施基本产出规模和规模经济性原理上，决定了一个企业的固定成本投入。

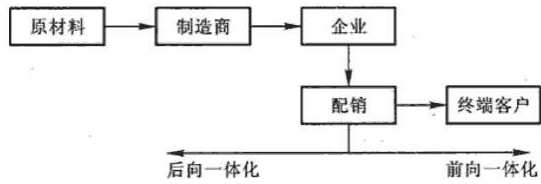
##### iii. 协同效应原理（2022年真题）

将不同业务单位的共同职能活动集中起来，就能用较少的投入资源完成同样的甚至更多的业务量，取得较好的协调和沟通。

#### 3. 类型：

纵向一体化战略和横向一体化战略。

4. 模型图，理解前向一体化和后向一体化。



1.4.2. 纵向一体化

1.4.2.1. 纵向一体化的定义和分类

1. 定义：

又称 垂直一体化，指 生产或经营过程相互衔接、紧密联系的企业 之间实现一体化。这是专业化战略在业务上的延伸，是企业对本公司产品做深加工、对资源综合利用或建立自己的销售组织的战略。

2. 分类：

i. 前向一体化：

a. 定义：

指企业获得【分销商或零售商】的所有权或加强对其的控制。通过该战略能解决日趋严重的销售或技术方面的问题。

b. 适用情况：

- ①企业现在的销售商成本高昂、不可靠或不能满足销售需要。
- ②高质量销售商数量有限，前向一体化将获得竞争优势。
- ③企业具备销售自己产品所需要的资金和人力资源。
- ④要通过前向一体化预见产品需求，进而稳定生产。
- ⑤现在利用的经销商或零售商有较高的利润。

ii. 后向一体化：

a. 定义：

指企业获得【供货商】的所有权或加强对其的控制。通过该战略能解决所需重要原料长期短缺的问题，更可能盈利，但进入后很难退出，降低了企业的战略灵活性。

b. 适用情况：

- ①企业当前供应商供货成本很高、不可靠或不能满足企业需求。
- ②供应商数量少而需方竞争者数量多。
- ③企业具备自己生产原材料所需要的资金和人力资源。
- ④要通过后向一体化稳定原材料成本，进而稳定产品价格。
- ⑤现在利用的供应商利润丰厚。
- ⑥企业需要尽快地获取所需资源。

1.4.2.2. 纵向一体化战略的优势及实现

降低【生产成本】；提高【产品差异化】能力；增加稳定性；提高进入障碍；

| 优势                | 后向一体化  | 前向一体化   |  |
|-------------------|--|---|--|
| 降低生<br>产成本        | ①企业所需的量很大，足以获得规模经济，能保证质量和生产效率。②供应商拥有相当可观的利润。③企业所在行业发展迅速，而供应不足，间接费用降低 | ①企业直接进入销售渠道，取消了销售渠道的议价能力，节约成本，降低价格。②更接近市场，了解需求，有助于消除存货和积压，减少成本消耗，间接费用降低 |  |
| 提高产<br>品差异<br>化能力 | ①提高产品与服务的质量和最终产品的性能。②掌握对战略起着关键作用的技术，建立或加强企业的核心能力。③增加能够提高客户价值的特色      | 使企业在整个价值链中更接近消费者，有助于增加产品差异化的能力  |  |
| 增加稳<br>定性         |  | 价值链的延伸，使生产更加稳定，增强企业抗风险的能力   |  |
| 提高进<br>入障碍        |  | 上述优势作用的结果，可以提高行业的进入壁垒，控制竞争的激烈程度   |  |

1.4.3. 横向一体化

1. 定义：

又称水平一体化战略，指 将生产相似产品的企业置于同一所有权控制之下，通过 兼并与或竞争者联合，扩大规模、降低成本、增强竞争优势的战略。

2. 适用情况：

- ①企业可在地区市场中减少竞争，获得某种程度的垄断，以提高进入障碍。
  - ②企业在一个成长着的行业中竞争。
  - ③需要扩大规模经济效益以获得竞争优势。
  - ④企业具有竞争者所缺乏的成功管理更大组织所需要的资本和人力资源。
  - ⑤企业需要从购买对象身上得到某种特别的资源。
- 若效益不佳是因整个产业销售总量下降造成的，则横向一体化战略不适用。

3. 优势：

- ①获得规模经济；
- ②减少竞争对手，扩大市场份额。

4. 问题：

- ①易产生管理问题；
- ②易受到政府相关部门的反垄断调查；
- ③易受到其他相关企业的联手抗衡。

1.5. 多元化战略

1.5.1. 多元化战略的定义

指企业同时在两个以上行业从事生产经营活动，并向市场提供多种基本经济用途不同的产品或服务的企业发展战略。是企业为寻求长远发展而采取的一种扩张行为。

1.5.2. 多元化战略的分类

1. 相关多元化战略：

- i. 含义：又称战略驱动的多元化，指 将要进入的业务的价值链与当前业务的价值链之间存在联系。
- ii. 优势：体现在范围经济上，即经营多种业务可以节约成本。
- iii. 注意点：战略匹配不会自动实现，企业必须识别具有共享资源潜力的业务，并进行协调，发现有效转移各种技术和技能的方法。

## 2. 非相关多元化战略：

又称财务驱动的多元化，指多元化的业务与现有业务的价值链之间不存在战略匹配，没有一致的战略主题。这种战略可以进入任何可以获利的业务。

### 1.5.3. 选择多元化战略的条件

#### 1. 动机：

战略性的行业转移：关键性条件是现有行业逐步衰退。

战术性的发展：关键性条件是新行业吸引力较大。

范围经济：关键性条件是少量投入就可进入新行业。

提高或获取核心能力：关键性条件是拥有核心能力技术/市场相关度高。

分散风险：关键性条件是现有行业市场技术变化大。

追求成长：关键性条件是现有市场饱和/产品竞争力低。

#### 2. 条件：

①拥有超越具体业务的企业战略，更强调未来愿景与总体控制。

②拥有强调组织学习能力与创造性的核心竞争力。

③拥有竞争性的企业愿景与具备筛选功能的业务模型。

④培养具有较强凝聚力和控制力的企业文化，减少管理成本，降低管理风险。

⑤企业本身具有拓展经营项目的实力。

#### 3. 测试：

吸引力测试：多元化选择的产业必须有吸引力或能够创造出吸引力。

进入成本测试：进入行业的成本不能超过未来的利润。

更优化测试：发展的新业务单位必须能够从公司获得某种竞争优势，同时，公司也能够从发展的新业务中获得某种竞争优势。

### 1.5.4. 多元化战略的优势和劣势

#### 1. 优势：

①使企业获得更多市场机会充实系列产品结构或丰富产品组合结构。

②可以降低或规避经营风险。

③使企业利用品牌效应等各种资源为市场提供多样化的产品或服务。

④能够在企业内部各业务部门之间实现人员流动从而提高企业效率。

⑤提高企业内部的资源配置效率。

#### 2. 劣势：

①管理难度增大；②资源分散；③影响核心能力的培养。