



面向“十一五”高等院校**精品课程**规划教材

经管系列

战略管理

—— 概论、案例与分析

揭筱纹 主 编
杨 斌 宋宝莉 副主编



清华大学出版社



面向“十一五”高等院校精品课程规划教材 经管系列

战略管理

——概论、案例与分析

主 编 揭筱纹

副主编 杨 斌 宋宝莉

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书以战略制定、战略规划具体操作的大量案例,对战略的思想、战略的方法、战略的形成过程等进行既系统又实用的阐述。全书共分三篇,即总体战略篇、竞争战略篇和职能战略篇。共包括六章内容,阐述了战略管理体系中的总体战略相关理论、总体战略案例,竞争战略基本理论、竞争战略案例,职能战略基本理论及职能战略案例。

在本书编写中,特别注意案例来源的多样性及实践性,对案例的评析侧重于战略方法的运用的介绍。本书适合企业管理专业的本科生、研究生、MBA 作为企业战略学习的配套资料,也可以作为企业家系统学习战略知识、工商企业制定战略、进行战略管理培训的参考资料。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

战略管理——概论、案例与分析/揭筱纹主编;杨斌,宋宝莉副主编. —北京:清华大学出版社,2009.4
(面向“十一五”高等院校精品课程规划教材 经管系列)
ISBN 978-7-302-19780-5

I.战… II.①揭… ②杨… ③宋… III.企业管理—高等学校—教材 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 042517 号

责任编辑:温洁 孙兴芳

装帧设计:杨玉兰

责任校对:李凤茹

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:17.25 字 数:410 千字

版 次:2009 年 4 月第 1 版 印 次:2009 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:27.60 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:024180-01

前言

20 世纪末以来, 高新技术、知识经济、经济全球化裹挟着资本的战略投入席卷世界, 无孔不入, 使世界的各个角落被竞争充满的速度越来越快。竞争不仅体现在国内层面, 更是体现在国际层面; 不仅存在于企业的层面上, 更是存在于产业的层面上; 不仅是在战术的层面上, 更是在战略的层面上展开。无论是先发还是续发企业获得和保持优势的难度越来越大, 曾经叱咤风云的行业领袖许多已经偃旗息鼓。使人不得不感叹: 世界果然是平的!

改革开放下的国内企业在经过了“市场机会时代”、“大工厂时代”、“渠道为王时代”后, 无论是传统的制造王者、营销大亨, 还是后起之秀的 IT 精英、通讯列强、媒体英雄, 他们蓦然四顾, 却发觉自己已经纷纷落入了刀光剑影的“红海”, 不得不为了自身的生存而相互倾轧, 相互挤榨, 进行价格的搏杀, 其结果当然是利润率直线下降, 肉鸡迅速变成鸡肋, 很快成为“薄利一族”。这样的背景使得越来越多的国内企业频繁地遭遇发展的瓶颈, 其中大量的企业不幸夭折。有统计资料表明, 欧美企业的平均寿命是 50 年, 而我国的企业平均寿命则仅有区区 8 年, 而作为弱势群体的国内民营企业在生存方面则更是前程叵测。

产生上述情况的原因何在? 日本战略学家大前研一博士指出了其中的重要症结, 他说: “中国的机会太多, 以至于很难有中国的企业家专注于某个领域, 并在该领域做出卓越的成绩。但专注是赚钱唯一的途径。可口可乐专心做可乐, 成为世界消费品领域的领先者, 丰田专注于做汽车, 成为日本利润最为丰厚的公司。进入一个行业, 先专业化, 然后全球化, 这才是赚钱的唯一途径。”因此, 专注于核心的技术与业务, 培养自己的核心竞争能力, 关注公司的战略方向, 关注公司的未来发展, 在产业链上的各个环节不断地进行创新与探索, 以开辟公司的“蓝海”, 必然成为企业发展的关键所在。

本书正是在这样一个背景下编写出版的。在研究、教学与实际咨询中, 我们发觉大量的教材以及案例资料, 往往存在着原始案例多而具体剖析、讲解少; 介绍大企业多而小企业少的问题。特别是在战略制定的具体操作上, 既系统又实用的案例资料就更加稀少, 使得大量的企业家, 包括学生对战略的思想、战略的方法、战略的形成过程等缺乏操作性的知识, 造成战略理论与实务好学不好用, 易懂很难精的状况。而在实践中, 大量的企业在自己的战略规划上重形式轻实质, 东施效颦多, 真正联系自身实际、具有自己鲜明特点的少。

鉴于以上的情况, 作者在本书的编写中, 力求突出如下的特征。

- **侧重于案例来源的多样性及实践性** 本书所搜集的案例既有国内外的知名企业、上市公司, 也有我们深入企业经营管理一线亲自采集的普通企业的案例。这些企业也许并不是很出名, 但是通过展示将战略的思维和方法运用到普通的企业, 我们认为可能更具有代表性意义, 能使大量的普通企业管理者更好地理解企业战略, 读来感同身受。
- **侧重于对案例的评析** 战略管理是一个非常复杂的过程, 仅仅依据简单地罗列企

业的内外部情况与数据,是无法让学习者整体地、系统地理解学习战略制定的精髓的。我们在写作中重点突出了案例的解析,努力做到既有理论框架楔入又深入联系实际;既说明本案例的要点,又注意有意识地举一反三,总结出一般的规律、方法与要点,或者是提炼出相关的难点、重点,使读者能够通过对案例的学习来体会更多的东西。

- **侧重于介绍战略方法的运用** 几乎在每个案例的评析部分都演示了一个或几个相关的战略分析技术或工具,并注意了传统的战略分析方法和现代分析的结合,以期使学习者能够在技术层面上也能有所收获。

本书适合企业管理专业的本科生、研究生、MBA,作为他们企业战略学习的配套资料,也可以作为企业家系统学习战略知识、工商企业制定战略以及进行战略管理培训的参考资料。

本书第一章、第三章、第五章由揭筱纹、宋宝莉编写。第二章、第四章、第六章案例分别由以下各位编写:案例 2-1 揭筱纹;案例 2-2 赵蜀蓉;案例 2-3 姜丹蓉;案例 2-4 董秋云;案例 2-5 庞鹏;案例 2-6 刘秋月;案例 2-7 邓宇;案例 2-8 张滢、张黎明;案例 4-1 周贵川;案例 4-2 宋宝莉;案例 4-3 邓宇;案例 4-4 赵长轶;案例 4-5 揭筱纹、赵长轶;案例 4-6 里昕;案例 4-7 邓宇;案例 4-8 宋宝莉;案例 6-1 牛永革;案例 6-2 杨斌;案例 6-3 徐彬;案例 6-4 顾兴树;案例 6-5 揭筱纹、宋宝莉;案例 6-6 杨斌、譙虹;案例 6-7 杨斌、张双红;案例 6-8 赵长轶。

本书在编写过程中得到了四川大学工商管理学院领导、老师和研究生的支持与帮助,在采编中得到了许多企业家的鼎力支持,并且得到了清华大学出版社的大力支持,在此一并表示真诚地感谢!

由于作者成稿时间仓促,加之业务水平有限,编写时的不足或错误之处在所难免,希望广大读者批评、指正。

编 者



目 录

I 总体战略篇

第一章 总体战略基本理论..... 3	二、企业针对挑战者的防御战略..... 21
第一节 总体战略相关理论..... 3	第二章 总体战略案例..... 23
一、主要概念..... 3	案例 2-1 有色金属加工企业从初创期到
二、企业战略的分类..... 4	成长期的总体战略制定..... 23
第二节 一体化战略..... 5	一、案例背景..... 23
一、一体化战略的含义..... 5	二、案例聚焦..... 24
二、一体化战略的类型及实施方法..... 6	三、案例评析..... 30
三、实施一体化战略应注意的问题..... 8	案例讨论题..... 32
第三节 加强型战略..... 8	资料来源..... 32
一、加强型战略的含义..... 8	案例 2-2 基于总体战略理论的一个
二、实施加强型战略的类型和方法..... 9	典型案例分析——成都市
三、实施加强型战略时应具备的	传统企业的“东调”战略..... 33
条件..... 10	一、案例背景..... 33
四、实施加强型战略应注意的问题..... 11	二、案例聚焦..... 35
第四节 多元化战略..... 11	三、案例评析..... 38
一、多元化战略的含义..... 11	案例讨论题..... 40
二、多元化战略的类型..... 12	资料来源..... 40
三、多元化战略的选择方法..... 14	案例 2-3 盛大的理想国..... 41
四、多元化战略的功能..... 14	一、案例背景..... 41
五、实施多元化战略应注意的问题..... 15	二、案例聚焦..... 43
第五节 并购战略..... 16	三、案例评析..... 46
一、并购战略的含义..... 16	案例讨论题..... 48
二、并购战略的功能..... 17	资料来源..... 48
三、并购战略选择的方法..... 18	案例 2-4 PT 集团的困境：多元化
四、企业并购成功的关键..... 18	投资之错？..... 48
五、选择并购战略应注意的问题..... 19	一、案例背景..... 49
第六节 防御战略..... 19	二、案例聚焦..... 50
一、企业为减少经营风险和损失	三、案例评析..... 53
而采取的防御战略..... 19	案例讨论题..... 57

资料来源	57
案例 2-5 加强型战略使 JX 公司获得 跨越式发展	57
一、案例背景	57
二、案例聚焦	58
三、案例评析	61
案例讨论题	65
资料来源	65
案例 2-6 都江堰拉法基的 “绿海战略”	65
一、案例背景	66
二、案例聚焦	67
三、案例评析	70
案例讨论题	75

资料来源	75
案例 2-7 万科战略管理的加减法	75
一、案例背景	76
二、案例聚焦	77
三、案例评析	81
案例讨论题	83
资料来源	83
案例 2-8 四川全兴酒业的战略导向 选择	83
一、案例背景	84
二、案例聚焦	86
三、案例评析	89
案例讨论题	92
资料来源	92

II 竞争战略篇

第三章 竞争战略基本理论	95
第一节 竞争战略概述	95
一、竞争战略的含义	95
二、代表性的分析工具	95
第二节 一般竞争战略	98
一、迈克尔·波特的三种基本 竞争战略	98
二、复合型战略	103
三、“战略钟”	103
第三节 竞争战略创新	107
一、全面质量管理	107
二、品牌战略	108
三、大规模定制战略	110
四、战略联盟	111
五、时基竞争战略	114
六、产业制胜战略	115

第四章 竞争战略案例

案例 4-1 腾讯 QQ 的利润乘数化 竞争战略	117
-----------------------------------	-----

一、案例背景	117
二、案例聚焦	119
三、案例评析	122
案例讨论题	124
资料来源	124
案例 4-2 大话超女：湖南卫视的 差异化竞争战略	124
一、案例背景	125
二、案例聚焦	126
三、案例评析	128
案例讨论题	130
资料来源	130
案例 4-3 方太厨具的市场竞争战略	130
一、案例背景	131
二、案例聚焦	133
三、案例评析	138
案例讨论题	139
资料来源	139

案例 4-4 四川互惠商业(集团)公司的 差异化连锁经营竞争战略	139
---	-----

一、案例背景.....	140	三、案例评析.....	162
二、案例聚焦.....	141	案例讨论题.....	166
三、案例评析.....	144	资料来源.....	166
案例讨论题.....	148	案例 4-7 “宁夏红”的品牌竞争战略.....	166
资料来源.....	149	一、案例背景.....	166
案例 4-5 四川嘉熙实业有限公司		二、案例聚焦.....	168
价值创新战略.....	149	三、案例评析.....	174
一、案例背景.....	149	案例讨论题.....	175
二、案例聚焦.....	150	资料来源.....	176
三、案例评析.....	152	案例 4-8 以质取胜：东圣酒业的	
案例讨论题.....	156	成功之路.....	176
资料来源.....	156	一、案例背景.....	176
案例 4-6 巧用战略联盟整合产业价值链		二、案例聚焦.....	177
——记上海宝钢集团.....	157	三、案例评析.....	179
一、案例背景.....	157	案例讨论题.....	182
二、案例聚焦.....	157	资料来源.....	182

III 职能战略篇

第五章 职能战略基本理论.....	185	一、人力资源战略的含义.....	194
第一节 职能战略概述.....	185	二、人力资源战略的主要内容.....	195
一、职能战略的含义.....	185	第六章 职能战略案例.....	197
二、职能战略的特征.....	185	案例 6-1 王老吉的品牌突围.....	197
三、职能战略的重要性.....	186	一、案例背景.....	197
第二节 市场营销战略.....	187	二、案例聚焦.....	198
一、市场营销战略的含义.....	187	三、案例评析.....	201
二、市场营销战略的内容.....	188	案例讨论题.....	203
第三节 财务战略.....	189	案例 6-2 LL 机场集团战略成本管理的	
一、财务战略的含义.....	189	设计.....	203
二、财务战略的内容.....	189	一、案例背景.....	203
第四节 生产战略.....	191	二、案例聚焦.....	204
一、生产战略的含义.....	191	三、案例评析.....	211
二、生产战略的主要内容.....	192	案例讨论题.....	212
第五节 研究与开发战略.....	192	资料来源.....	212
一、研究与开发战略的含义.....	193	案例 6-3 通丰公司推广模式创新战略.....	213
二、研究与开发战略的内容.....	193	一、案例背景.....	213
第六节 人力资源战略.....	194		

案例讨论题.....	241
资料来源.....	241
案例 6-6 MX 公司财务战略设计方案	242
一、案例背景.....	242
二、案例聚焦.....	243
三、案例评析.....	251
案例讨论题.....	252
资料来源.....	252
案例 6-7 安利(中国)的营销战略	253
一、案例背景.....	254
二、案例聚焦.....	256
三、案例评析.....	262
案例讨论题.....	265
资料来源.....	265



I 总体战略篇

开篇故事：方向不可走错

有一个叫李四的青年人，他养了一只会说话的青蛙。一天，李四突然对青蛙说：“我们就要发财了，我将教会你飞！”

“等一等，我不会飞呀！我是一只青蛙，而不是一只麻雀。”青蛙忙回答。

李四非常失望：“你这种消极态度确实是一个大问题。我要为你报一个培训班。”

于是青蛙就上了3天培训班，它学习了战略制定、时间管理和高效沟通等课程，但关于飞行方面却什么也没有学。

在开始飞行训练的时候，李四异常兴奋，但是青蛙却很害怕。李四解释说他们住的公寓一共有20层，青蛙从第1层开始，从窗户向外跳，每天加1层，最终达到第10层。在每一次跳完之后，青蛙要总结经验，找出最有效的飞行技术，然后把这些技术运用到下一次训练中。这样不断地积累经验，等到达最高层的时候，青蛙就学会飞了。

可怜的青蛙知道这纯粹是天方夜谭，请求李四考虑一下自己的性命，但是李四根本听不进去：“这只青蛙根本就不理解青蛙会飞的意义，它更看不到我的宏图大略。”因此，李四毫不犹豫地打开第1层楼的窗户把青蛙扔了出去。青蛙就这样连续被扔出去9次，当第10次青蛙被李四扔出去后，只听到“啪”的一声，青蛙被摔得像一片叶子一样。

李四对青蛙极其失望，飞行计划完全失败了，李四唯一能做的事就是分析整个过程，找出什么地方错了。经过仔细思考，李四笑了：“下次我找一只聪明的青蛙不就行了嘛！”

企业成功的关键在于选择正确的目标，如果没有正确的目标，方向一旦走错，即使计划再严密、员工再努力、远景再美好，也是枉然。企业的总体战略就是帮助企业制定正确的目标和发展方向。

(资料来源：广通.经典管理故事全集[M]. 北京：地震出版社，2005：121-122)



第一章

总体战略基本理论

【关键词】

战略 战略管理 总体战略 竞争战略 职能战略 战略制定 战略实施 战略评价 战略控制 加强型战略 一体化战略 多元化战略 防御战略

战略管理作为一门学科,诞生于 20 世纪 60 年代,自此,战略管理成为企业管理中不可缺少的一部分。企业管理的所有问题若不首先提升到战略的高度进行把握,便会失去解决的方向。企业的战略一般分为总体战略、竞争战略和职能战略。其中,总体战略是企业最高层次的战略,是对企业全局的长远性谋划,主要解决企业的经营方向、范围及公司资源在不同经营单位之间的分配等问题,是企业发展的首要任务。

第一节 总体战略相关理论

一、主要概念

1. 战略

战略思想自人类社会诞生之日起即已出现,并且广泛应用于各种政治、经济尤其是军事活动中。激烈的市场竞争和企业管理实践的发展,使企业经营者更注重从战略上思考和把握企业的经营活动。

关于企业的战略,不同的学者具有不同的观点。彼得·德鲁克认为,“战略就是管理者找出企业所拥有的资源并在此基础上决定企业应该做什么”;钱德勒(Aifred Chandler)认为,战略是“确定企业基本长期目标,选择行动途径和为实现这些目标进行资源分配”;奎因(Quinn)认为,战略是一种模式或计划……

总结学者们的观点,企业的战略是指企业在激烈的竞争环境中,根据市场的变化因素、自身的客观条件和潜能,在总结经验、调查现状和预测未来的基础上,为谋求生存和发展,寻找和制定的对将来一定时期内全局性的经营活动的理念、目标以及资源和力量的总体部署与规划。这可以从四个方面理解,具体如下。

第一,战略不是临时的权宜之计,它在一定历史时期具有稳定性。

第二,战略不是对企业局部活动的反映与策划,而是对企业全局性活动的反映与策划;即使是局部性的问题,也涉及全局,必须提升到全局的高度来处理。

第三，战略的内容包括战略理念、战略定位、战略使命、战略目标、资源配置和能力整合等。

第四，战略是企业的总体部署、总体规划。

战略具有全局性、长期性、稳定性、指导性、前瞻性、系统性、抗风险性和实践性等特点。战略能够保证企业和决策者始终保持明确的前进方向，指导、评估和监控具体策略和计划，对企业资源进行有效的整合和部署，提高企业和经营者参与市场竞争和推进企业发展的自觉性。

2. 战略管理

战略与战略管理既有区别又有联系，前者是一个静态的概念，是战略管理的对象；而后者则是对战略的管理过程，是组织制定、实施和评价使组织达到其目标的、跨功能决策的艺术和方法。具体来讲，战略管理主要包括战略的制定、战略的实施及战略的评价和控制三个部分构成的企业管理过程以及相应的方法和技术。战略管理是管理实践和管理科学发展到一定阶段的产物，是管理理论和思想在更高层次上的升华与总结，它不是与营销管理、生产管理、人力资源管理和财务管理等同的职能技术层面上的管理。与科学管理方式、行为科学管理方式相比，战略管理更着眼于企业宏观、整体和未来的管理实践活动，追求企业的持续发展；更侧重于创建初期企业资源的整合和核心能力的培养；更能从整体和全局上关注企业的生产效率、员工的生产积极性等细节问题。因此，战略管理不是职能管理，而是一种系统管理，战略管理能够统率其他管理，是整个企业的“宪法管理”，其他管理将服务和统一于企业的战略管理，与战略管理匹配、保持一致，任何与企业的战略管理相矛盾的其他管理活动都是不可接受的。

二、企业战略的分类

企业战略可分为总体战略、竞争战略、职能战略和经营运作战略。图 1-1 所示的是企业战略金字塔。

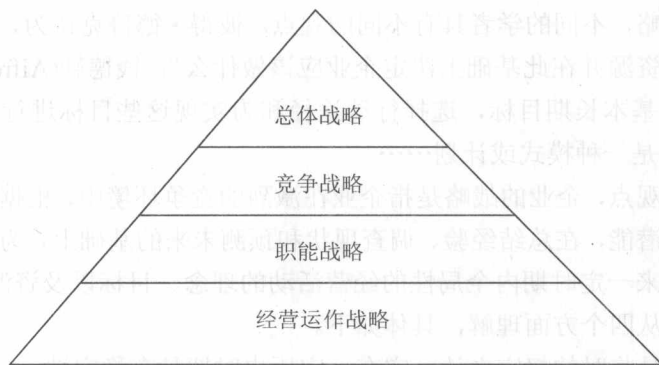


图 1-1 企业战略金字塔

1. 总体战略

总体战略处于企业战略金字塔最顶端,主要包括企业的发展愿景、使命、战略理念和总体规划等内容。企业总体战略决定了企业的目标、重大的方针和计划、企业经营业务的类型、人文组织的类型以及应对企业利益相关者作出的贡献。

2. 竞争战略

竞争战略也称业务战略,位于企业战略金字塔的第二层,主要是指企业产品或服务参与市场竞争的方向、目标、方针及策略。最具代表性的是迈克尔·波特教授的三种基本的竞争战略,即成本领先战略、差异化战略和集中化战略。随着企业内外部环境不断发生变化,企业的竞争战略有了新发展,如全面质量管理、品牌战略、大规模定制战略、战略联盟、时基竞争战略和产业制胜战略。竞争战略的选择是企业参与竞争的基础,也是企业参与竞争成败与否的关键所在。

3. 职能战略

职能战略位于企业战略金字塔的第三层,主要是指为了实现企业的总体战略和竞争战略而对企业内部的各项关键职能活动作出的统筹安排。企业的职能战略包括市场营销战略、财务战略、生产战略、研究与开发战略和人力资源战略。

4. 经营运作战略

位于企业战略金字塔最底层的是经营运作战略,它是指企业各生产厂的运作策略和战术以及企业各事业部、区域市场的运作策略和战术。

由此可见,总体战略是企业的总纲,是企业自高层管理指导和控制企业一切行为的最高行动纲领。企业总体战略的选择必须由企业的最高领导层亲自负责。企业总体战略选择主要考虑的是,企业是集中从事现有业务、相关业务的经营还是要涉足于其他产业;企业是否进行扩张,如果扩张,是通过内部发展还是通过外部收购、合并或经营来实现;企业是否需要进行防御,以便收回更多投资或防止遭受更大的损失,等等。从发展状态来说,企业总体战略可分为一体化战略、加强型战略、多元化战略、并购战略和防御战略五种类型,具体参见本章第二至六节。

第二节 一体化战略

一、一体化战略的含义

一体化战略又称企业整合战略,是指企业利用自己在生产、技术和市场等方面的优势,沿着产业链条的纵向或横向方向,不断扩大其业务经营的深度和广度来扩大经营规模、提高利润,使企业不断发展壮大的战略。一体化可以是参与行业价值链所有阶段的全线一体

化,也可以是参与行业价值链某些阶段的部分一体化。企业进行一体化的方式可以在行业价值链中的某个阶段自己独立创办有关经营业务,也可以是并购一家已经开展某些活动的公司。如果实施一体化战略所产生的成本节约足以保证额外的投资或足以产生以差别化为基础的竞争优势,那么一体化战略就能为企业带来利润角度或战略角度的真正回报。

二、一体化战略的类型及实施方法

一体化战略包括纵向一体化战略和横向一体化战略,其中纵向一体化战略又包括前向一体化战略和后向一体化战略。

1. 前向一体化战略

前向一体化战略就是沿着企业当前业务的输出端(价值链下端)的有关活动向下延伸的战略,即企业自行生产其生产链上的下游产品,向产品的深加工或向流通领域的发展。例如,运输、销售、维修和售后服务等,都是围绕输出端的活动。在实施该战略时,企业以初始提供的产品或服务为基准,将企业的经营领域沿着企业经营链条向前延伸,使企业的业务活动更加接近最终用户。一般是生产原材料或半成品的企业,根据市场需要和在生产技术可能的条件下,充分利用自己在原材料和半成品方面的优势及潜力,决定由企业自己制造成品或与制造成品的企业合并,组建新的经济联合体,以促进企业的不断成长与发展。前向一体化战略的实现方式主要有:自建、收购、合并和特许经营等。

前向一体化战略的优点:能使企业控制销售和分配渠道,有助于消除库存积压和生产下降的局面;当分销商利用企业产品获得高额利润时,通过前向一体化战略可以增加企业利润;通过前向一体化战略,企业可以通过建立全国性的市场营销组织机构,利用规模经济获得较低的总成本,增加企业利润;实施前向一体化战略的企业可以扩大在该行业的规模和势力,从而达到某种程度的垄断控制,获得超额利润。

前向一体化战略的缺点:企业规模变大,增加了退出壁垒;企业需要更多的投资,需要掌握多方面的技术,而且管理也会变得复杂化;由于前向产品的相互关联和牵制,不利于新技术和新产品的开发;由于生产过程中各个阶段生产能力不平衡,从而导致某些阶段生产能力不足而某些阶段生产能力过剩。

前向一体化战略的实施条件:企业必须具备前向整合所需要的充足的人力、物力和财力,这是实施前向一体化战略的前提和基础;企业处于一个即将发展或正在迅速发展的行业;如果企业价值链下端的合作伙伴,即经销商成本过高、不可靠,不能满足企业销售需要,导致企业经营效率下降,企业就必须进行前向整合;如果企业通过控制价值链下端可以获得更高的利润,可以为自己的产品制定更有竞争力的价格,从而获得竞争优势,那么企业也应该进行前向整合。

2. 后向一体化战略

后向一体化战略是沿着与企业当前业务的输入端(价值链上端)有关的活动向上延伸,

即企业自行生产其生产链上的上游产品。例如,原材料、劳动力、能源和设备都是制造商重要的输入要素。在实施该战略时,企业以初始提供的产品或服务为基准,将企业的经营领域沿着企业经营链条向后延伸,发展企业原有产品生产经营所需要的原料、配件、能源及包装业务领域的经营,即发展原有生产经营业务的配套项目。如果企业产品在市场上拥有明显的优势,就可以继续扩大生产,打开销售;如果外购供应跟不上或成本过高,影响企业的进一步发展,企业就可以依靠自己的力量,扩大经营规模,自己生产材料或配套零部件;也可以向后兼并供应商或与供应商合资兴办企业,组合联合体,统一规划和发展。后向一体化实现的方式主要有:自建、收购和合并等。

后向一体化战略的优点:通过后向整合,企业能对所使用原材料的成本、质量和可获得性拥有更大的控制权;当企业供应商拥有超额利润时,后向一体化战略可以节约企业成本;通过后向一体化战略,企业可以建造大型的生产工厂,利用规模经济获得较低的总成本,增加企业利润;实施后向一体化战略的企业可以扩大在该行业的规模和势力,从而达到某种程度的垄断控制,获得超额利润。

后向一体化战略的缺点:企业规模变大,增加了退出壁垒;企业需要更多的投资,需要掌握多方面的技术,而且管理也会变得复杂化;由于后向产品的相互关联和牵制,不利于新技术和新产品的开发;由于生产过程中各阶段生产能力不平衡,从而导致某些阶段生产能力不足而某些阶段生产能力过剩。

后向一体化战略的实施条件:企业必须具备后向整合所需要的充足的人力、物力和财力,这是实施后向一体化战略的前提和基础;企业处于一个即将发展或正在迅速发展的行业,可以使企业进行规模化生产;如果企业价值链上端的合作伙伴,即供应商成本过高、不可靠,不能满足企业生产需要,导致企业经营效率下降,企业就必须进行后向整合;如果企业通过控制供应可以获得更高的利润,企业需要通过原材料稳定产品价格,需要尽快获取所需原材料,而行业内供应商较少且议价能力很强,那么企业就必须通过后向整合来赢利,获取竞争优势。

3. 横向一体化战略

横向一体化战略是指企业与处于同一经营领域的其他企业或经营单位进行一体化的战略,即企业市场经营范围的扩张是发展与原有产品和业务同类的产品或业务,它们之间虽属同类,但在功能、用途方面可能有所差异。选择横向一体化战略不会改变企业原有的主营业务,只会使企业经营的产品或业务的品种增多,市场占有率增加,规模扩大,收益增加。横向一体化的实现方式主要有:适当延长产品线或通过并购实现横向扩张,以获取同行竞争者的所有权或加强对其的控制。

横向一体化战略的优点:有利于资源和能力的流动;扩大了企业规模,获得了规模经济性,提高了企业产品的市场占有率和市场覆盖面,提高了盈利水平;直接竞争者的合并可以避免设备重置,有利于提高生产率;有利于企业迅速扩张生产能力。

横向一体化战略的缺点:兼并或收购可能会引起同行企业之间的冲突,可能会使企业背上沉重的包袱,可能会遇到一系列管理问题,可能会使企业受到政府法规的限制。

实施横向一体化战略的条件：企业所在的产业是一个成长的产业，只有成长的产业才能维持规模化经营；企业拥有管理更大规模企业的人力、物力和财力；被兼并的竞争者是由于经营不善或缺乏资源才在行业中处于不利地位，而不是因为整个行业销售量的下降；企业通过扩大规模获取竞争优势，在不违背反垄断法的前提下获取垄断利益。

三、实施一体化战略应注意的问题

(1) 一体化战略会增加企业在行业内的投资，对于实力不强的企业来说会增加经营风险，使企业不能将资源用在更有价值的地方，甚至引起企业资金短缺而陷入困境。

(2) 一体化战略会迫使企业依赖企业内部活动而不是外部供应源，这会降低企业满足顾客产品种类方面需求的灵活性。

(3) 一体化战略需要解决价值链各个阶段平衡生产能力的问题，因为价值链各个部分最有效的生产运作规模可能不一样，在每个活动交界处都达到完全的自给自足是特殊情况而不是一般情况。对于某项具体的活动来说，如果其内部能力不足以供应下一阶段运作的需要，差值部分就需要从外部购买；如果内部能力过剩，就必须为内部过剩部分寻找顾客；如果产生了副产品，必须妥善处理。

(4) 一体化战略所涉及的不同业务需要不同的关键成功因素。如果企业选择的业务与它们最擅长的业务不相符合，那么一体化战略就不能为企业的核心业务增值，反而会削弱企业的核心竞争力。

(5) 一体化战略的最大缺点是实施该战略的企业会深深陷入某一行业之中。如果跨越行业价值链体系的几个阶段的经营运作不能建立优势，那么选择一体化战略就是失败的。

第三节 加强型战略

一、加强型战略的含义

加强型战略是指企业努力提高现有产品的竞争地位的战略。实施加强型战略的企业将所有资源集中于单一产品或服务上，将精力集中于单一市场或技术领域内，从而获得该经营领域的最佳业绩。该战略具有风险较小、对追加资源的要求最低及最能发挥企业优势等特点。与那些将精力分散在多种业务上的战略相比，该战略的优势在于：可以使企业通过市场渗透、市场开发和产品开发等途径将时间、资源和精力全部集中于企业的核心业务上。因此，在面对强大的竞争对手时，可以在某一特殊的领域获得与其相抗衡的竞争优势，赢得企业的生存空间。对于实施该战略的跨国公司而言，不需要组织事业部，只需要按照职能和地理区域对公司进行组织，从而更有利于企业整体力量的发挥。该战略的劣势在于：将企业所有精力集中于一点，会增大经营风险，一旦企业所擅长的领域前景变差或环境恶