

LOGISTICS STRATEGIC MANAGEMENT
(SECOND EDITION)

物流战略管理

(第2版)

刘浩华 李振福◎主 编
崔爱平 吴 群◎副主编



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

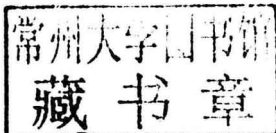
全国高等院校物流专业“十三五”精品规划系列教材

物流战略管理

(第2版)

刘浩华 李振福 主 编

崔爱平 吴 群 副主编



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物流战略管理/刘浩华, 李振福主编. —2 版. —北京: 中国财富出版社, 2018. 2

(全国高等院校物流专业“十三五”精品规划系列教材)

ISBN 978-7-5047-4861-4

I. ①物… II. ①刘…②李… III. ①物流管理—高等学校—教材 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 042888 号

策划编辑 张 茜

责任编辑 邢有涛 赵雅馨

责任印制 石 雷

责任校对 孙丽丽

责任发行 敬 东

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼

邮政编码 100070

电 话 010-52227588 转 2048/2028 (发行部)

010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部)

010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 中国农业出版社印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-4861-4/F·2861

开 本 787mm×1092mm 1/16

版 次 2018 年 3 月第 2 版

印 张 19.25

印 次 2018 年 3 月第 1 次印刷

字 数 432 千字

定 价 52.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

教材编写组成员

主编：

刘浩华	江西财经大学工商管理学院	教 授	博士后
李振福	大连海事大学交通运输管理学院	教 授	博士后

副主编：

崔爱平	江西财经大学工商管理学院	讲 师	博 士
吴 群	江西财经大学工商管理学院	副教授	博士后

参编：

赵昌平	大连海事大学交通运输管理学院	副教授	博 士
付 洁	大连海事大学交通运输管理学院	讲 师	硕 士

第2版序

《物流战略管理》第1版自面市以来,在许多高校中得以应用,不仅受到广大师生和读者的好评,而且还获得“江西省第五届普通高等学校优秀教材一等奖”。但是,我们在八年的教学应用中,也发现了本教材中的一些问题。而且,在此期间,我国的物流业发展迅速,降本增效成为时代的主旋律。随着全球经济一体化和信息技术的不断发展,物流、采购、电商、快递、交通、制造等业态交叉融合,供应链与互联网、物联网深度融合,智慧物流与智慧供应链成为供给侧结构性改革和构建全球化经济新格局的新抓手。国家出台的一系列刺激物流业转型升级的政策,包括《国务院办公厅关于促进物流业健康发展政策措施的意见》(国办发〔2011〕38号)、《物流业发展中长期规划(2014—2020年)》(国发〔2014〕42号)、《物流业降本增效专项行动方案(2016—2018年)》和《国务院办公厅关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》(国办发〔2017〕84号),以及“营改增”全面推开等,促使不少企业在战略上做了新选择,或者正在寻找新的战略定位。因此,我们认为有必要对本教材进行修订,在纠正不当甚至错误之处的同时,保持教材内容的先进性、时代性,特别是加强理论与实践的结合。本教材第2版的主要修订内容如下。

- (1) 修改了存在问题的文字、标点、语句和段落。
- (2) 更换了部分内容,包括时间过早的数据和案例及前后重复之处。
- (3) 理顺了部分内容之间不合理的逻辑关系。
- (4) 增加了新的典型案例。
- (5) 设置了新的思考题题型并加大了题量。
- (6) 突出了重要知识点。

编者

2017年10月15日

第1版序

21世纪以来,随着信息产业的发展,具有悠久历史的物流活动的发展步伐不断加快。在我国,自“十一五”规划确立物流业的产业地位并将其列为三个需要“大力发展”的产业之一后,物流业跨入了一个新的发展阶段,成为一个新兴产业。为了克服美国金融危机对物流业带来的巨大影响,2009年2月25日,温家宝主持国务院常务会审议并原则通过《物流业调整和振兴规划》。这不仅为物流业实体经济走出困境、持续发展提供了难得的机遇,也为物流教育界人士带来了振奋的福音。

本书的编写,主要基于两个动因。一是教育部高教司于2008年7月4日正式发布的《关于物流管理本科专业培养方案的指导意见(试行)》(教高司函〔2008〕152号)将“物流战略管理”列为专业课。众所周知,“战略管理”是一门已经发展到相当高度的学科,涌现出了迈克尔·波特(Michael Porter)、加里·哈默(Gary Hamel)等一大批战略管理学家和研究人员。他们出版了许多关于战略管理的著作和教材。而作为教育部规定的物流管理本科层次的专业课“物流战略管理”,市面上对应的可选教材寥寥无几,远不及其他物流管理专业课程教材丰富。为了满足开设物流管理本科专业高校(截至2008年7月,共有256所开设了该专业)的教学需要,我们认为有必要编写一本《物流战略管理》教材。二是我们认为,对物流管理专业本科生的教育,应着眼于其5~10年甚至更长的长远发展,在他们掌握物流管理的基本专业知识后,应该培养其战略思维能力和战略管理能力,从而使其适应中、高级岗位的需要。俗话说:不谋万世者,不足谋一时;不谋全局者,不足谋一域。拥有敏锐的战略思维能力和高超的战略管理能力,将使他们在复杂多变的环境中驾驭大势而不迷失方向。为了培养学生这样的能力,我们认为有必要编写一本《物流战略管理》教材。当然,学生为了能够具备这样的能力,还需要将书中的理论与战略实践灵活结合起来,同时,还需要有一定的悟性。

本书设计了一个与现有《物流战略管理》教材迥异的体系。全书共分九章,首先从战略管理的基本理论出发,然后就物流战略环境,企业物流战略,物流经营战略,物流职能战略,物流发展战略,物流战略制定、实施、评估、控制,物流战略匹配与协同进行了阐述。书中内容不仅体现了理论的前沿性,也结合了最新的物流战略管理实践。编写分工是这样的:刘浩华和李振福联合编写提纲,并对全书内容进行把关,其中,刘浩华编写第一

章、第二章，李振福编写第三章、第四章，赵昌平编写第五章、第六章，崔爱平编写第七章，吴群编写第八章，付洁编写第九章。

本书主要的读者对象是物流管理专业的本科生，同时，本书也可用作中、高级物流管理
人员的参考和培训教材，还可用作工商管理硕士（MBA）、高级管理人员工商管理硕士
（EMBA）的教材。

本书的完成得到了中国财富出版社编辑们的大力帮助，在此表示衷心的感谢！

在本书的编写过程中，我们参阅了大量同行专家学者的有关著述，为了尊重原作者的
劳动和知识产权，我们尽可能在书后的参考文献中予以列出。但“百密难免一疏”，可能
会有个别参考甚至引用了的文献没有列出。如存在这种情况，我们在这里对原作者或版权
所有者表示深深的歉意，并希望获得谅解。此外，书中难免会存在不足甚至错误，恳请读
者批评指正。

编 者

2010年1月8日

目 录

第一章 导 论	1
第一节 基本概念	1
第二节 物流战略管理的基本要素	22
第三节 物流战略决策	25
第二章 物流战略环境分析	31
第一节 外部环境分析	31
第二节 产业环境分析	37
第三节 内部环境分析	45
第三章 企业物流战略	56
第一节 企业物流战略概述	56
第二节 制造和商贸企业的物流战略	59
第三节 物流企业的物流战略	69
第四章 物流经营战略	82
第一节 竞争战略	82
第二节 合作战略	104
第五章 物流职能战略	128
第一节 选址战略	128

物流战略管理

(第2版)////////////////////

第二节	营销战略	134
第三节	采购与库存战略	148
第四节	配送战略	163
第六章 物流发展战略		174
第一节	专业化战略	174
第二节	多元化战略	179
第三节	一体化战略	186
第四节	全球化战略	193
第七章 物流战略制定		207
第一节	物流战略 SWOT 分析	207
第二节	企业物流战略生成与识别	209
第三节	战略方案评价与选择	218
第八章 物流战略实施、评估与控制		234
第一节	物流战略实施	234
第二节	物流战略评估	240
第三节	物流战略控制	250
第九章 物流战略匹配与协同		261
第一节	物流战略匹配	261
第二节	物流战略协同	277
参考文献		295

第一章 导 论



学习目标

- 了解战略管理的最基本概念、战略的基本类型及其含义与适用条件。
- 熟悉战略管理过程。
- 熟悉物流战略（管理）的概念、性质、重点、目标和要素及战略决策的过程。
- 掌握组合分析最流行的两种方法：BCG 增长-份额矩阵和 GE 业务筛选模型。

战略管理是 20 世纪在商业领域发展起来的一门学科，一般认为其思想诞生于 20 世纪 60 年代的美国，至今已有近 60 年的历史。虽然战略管理的理论发展历史并不长，但发展速度非常快，现已渗透到许多具体的领域、产业。随着物流业的快速发展，在战略管理学的基础上，结合物流实践发展物流战略管理是非常必要的。从学科性质上说，物流战略管理是战略管理理论、方法在物流领域的应用，具有交叉、边缘、应用等学科属性。因此，在学习本书时，首先需要了解战略管理学的基本概念、方法等。

第一节 基本概念

一、战略及相关概念

（一）使命（Mission）

使命是战略管理的一个重要方面。一个企业的使命就是其存在的目的或者理由，是企业对目前所从事经营活动的一个界定，它表明企业为社会提供什么，如清洁房屋或汽车，从而明确目前企业活动的范围。

使命的定义包括三个要素：满足什么样的顾客需求（What）、服务哪些顾客（Who），以及以什么资源、技术、能力、经营方法满足顾客需求（How）。

关于企业使命，管理大师德鲁克（Drucker）最先在 1973 年指出：“一个企业不是由它的名字、章程和公司条例来定义的，而是由它的使命来定义的。一个企业只有具备了明确的任务和目的，才有可能制定明确和现实的企业目标。”1991 年，皮尔斯（Pearce）和

罗宾森 (Robinson) 认为, 企业使命是指一个基本的目的, 该目的能描述本企业的特点并定义它特有的产品和市场范围, 从而将其与别的企业区分开来。

将企业使命具体化和应用化, 就产生了使命陈述 (Mission Statement), 它表现为一份较为简练的书面陈述, 最常出现在企业的年度报告中或网站上。一个构思良好的使命陈述是对企业存在理由的说明, 能够使企业明确最基本的、独特的目的, 将本企业与其他企业区别开来, 规定企业提供的产品 (包括服务) 的范围以及所服务的市场。使命陈述不但包括公司现在是什么的描述词句, 也要说明公司想成为什么, 即管理层对企业未来的战略愿景 (Vision), 以及要服务于哪些用户。它既要促进员工建立共同愿景, 也要树立公司的公众形象, 与企业所处任务环境的各利益团体沟通。使命陈述能反映公司是什么、在做什么、要做什么。随着战略管理理论的成熟和发展, 使命陈述已被公认为一种战略工具。据《哈佛商业评论》2009 年第 8 期达雷尔·里格比 (Darrell Rigby) 和布鲁诺·拉纳 (Bruno Lannes) 撰写的《2009 年最热门的管理工具》一文指出, 自 1993 年开始, 贝恩公司每隔 1~2 年在全球进行一次“管理工具和趋势”调查。2009 年, 贝恩公司调查了全球 1430 位企业高管, 发现“战略规划”“顾客细分”和“使命与愿景陈述”在使用率和满意度方面都超过了平均水平。

美泰公司 (Maytag Corporation) 的使命陈述为: 通过设计、制造和销售世界上最好的家用电器并提供良好服务, 改善家庭生活质量。

下面三个例子是国内三个著名物流企业的使命陈述。

第三方物流企业宝供物流企业集团的使命陈述为: 为客户提供优质高效的物流供应链服务的全面解决方案, 以支持客户的发展, 为推动行业发展和员工进步做出不懈的努力。作为回报, 我们会得到不断提高的市场占有率和合理的利润。

传化集团及其下属的传化物流集团的使命陈述为: 幸福员工、成就客户、引领产业。

《互联网周刊》联合 eNet 研究院发布的“2017 中国物流企业排行榜”中位列榜首的中国外运股份有限公司的使命陈述为: 聚焦客户需求, 以最佳的解决方案和服务, 持续创造商业价值和社会价值。

使命陈述的定义有广义和狭义之分。广义的使命陈述是关于企业所做业务的模糊的、一般性的陈述, 如服务于股东、顾客和员工的最大利益。这样定义的好处是企业的业务和产品领域不会受限制, 坏处是不能明确企业的重点产品和市场领域。上述传化集团与中国外运股份有限公司的使命陈述都没有将物流业务体现其中。而狭义的使命陈述, 如美泰公司, 明确表述企业的主要产品和市场, 但它把企业活动范围限定在某些产品或服务领域中, 甚至包括采用的技术和所服务的市场。宝供物流企业集团则明确了其存在的目的就是为客户提供优质高效的物流供应链服务的全面解决方案。

使命陈述的定义还可分为产品导向型和市场导向型。前者是从企业提供的产品或服务出发, 是对企业做什么的最基本的浅层次描述, 具有狭义的性质。如一家空调生产企业的

产品导向型使命陈述为：我们提供高质量的空调。全球领先的现代物流设施提供商普洛斯的使命陈述为：成为最佳物流资产管理公司，为所有利益相关方包括股东、客户、投资者、员工和社区创造最大价值。众所周知，普洛斯的产品是提供物流地产或设施。后者是从客户的特定需求出发，更为关注客户所关注的核心内涵，具有广义的性质。如美国联邦快递（FedEx）的使命是帮助客人更快更好地将货物送达目的地，其广告宣传片即宣称“联邦快递，使命必达”。

（二）目标与目的（Objective and Goal）

目标是计划行动长期、最终的结果。目标规定了到什么时候完成什么任务、达到何种绩效。企业完成了一系列目标，就可以实现其使命，它是使命的具体化、明确化。很多企业的目标用定性的语言描述。如 2016 年年底由中国远洋物流有限公司、中海集团物流有限公司和中海船务代理有限公司重组整合而成的中远海运物流有限公司，组建之始就定下“打造全球领先的综合物流供应链服务商”的目标。宝供物流企业集团的目标是创造世界一流的物流企业。敦豪（DHL）的目标是“实现互联互通，提高生活品质”。这一目标意味着，通过不懈追求互联互通，DHL 成为提高人们生活品质的重要力量；通过贸易互通有无，促使世界走向繁荣。全球贸易片刻都离不开物流，因此，作为一家物流企业，DHL 可以让全社会实现增值。DHL 传递的不仅仅是包裹，关注的不仅仅是按时交货，传递的更是繁荣、健康、增长和快乐。日复一日，打造人际互联互通；年复一年，提高人们的生活品质。

但是，一个真正的好的目标必须具备管理大师德鲁克 1954 年在《管理的实践》中提出的五个特征。这五个特征可用“SMART”这个词概括，意为具体、可度量、可实现、相关性、有时限，具体内容将在第八章详细阐述。例如，史泰博公司（Staples）是美国一家为社会提供各种办公用品的公司，由于拥有比竞争对手更好的质量、更低的价格、更佳的位置，它曾经是美国最成功的零售商之一。即使在办公用品市场逐步走向成熟之时，该公司的管理层仍然制订了以下目标：在年净收入增加 20% 的同时，从 2003 年到 2008 年，实现销售额翻一倍达到 200 亿美元的目标。事实上，2008 年它收购荷兰办公用品集团（Corporate Express）后全球销售规模达到 230 亿美元左右。不过，随着线下业务的减少、无纸化和电子化的盛行，曾经的办公用品霸主自 2011 年后销售额掉头向下，于 2017 年年中被私募基金梧桐投资（Sycamore Partners）以 69 亿美元收购。

与目标不同的是，目的是一个开放式的陈述，表达的是要达到的愿望，或者做事的动机、意图，既无完成质量方面的限制，也无明确的时间限制。如美的公司的目的（愿景）是：做世界的美的；敦豪则定位于：成长为一家服务全世界的物流公司。

（三）政策（Policy）

商务印书馆 2005 年版的《现代汉语词典（第 5 版）》中对政策的解释是：国家或政党为实现一定历史时期的路线而制定的行动准则。而在战略管理中，政策是指将战略制定

与战略实施联结起来指导决策的一般指南。如为了实现“到2020年,基本建立布局合理、技术先进、便捷高效、绿色环保、安全有序的现代物流服务体系”的战略目标,国务院印发了《物流业发展中长期规划(2014—2020年)》这一政策。企业运用政策来确保所有员工的决策和行动支持企业的使命、目标与战略。比如说,某5A级物流公司决定通过兼并来实施增长战略时制定了一项政策,即只考虑兼并那些具有较强影响力、网络较完善、设施较齐全、年主营业务收入在1亿元以上的当地物流企业。

(四) 策略 (Tactics)

策略是一种具体的行动计划,它在行动时间、时机和地点等方面详细规定实施某一战略、达到某一目标的途径。与战略相比,策略属于战术层次的范畴,它从属于战略,必须在战略指导下制定具体的内容。但是,策略为战略提供支持,如果没有恰当的策略,战略只能是一纸空文。本质上,策略比战略的范围更窄、时间跨度更小,而且会经常调整。所以,就像政策一样,我们可以将策略看作战略制定与实施之间的纽带和桥梁。如某制造企业为了将物流成本降低20%,决定在5年时间内逐步将自营物流外包给3家本地化的实力雄厚的专业物流公司。

(五) 战略 (Strategy)

“战略”一词,本为军事术语。《辞源》对战略的解释为:“作战的谋略。”如唐朝高适《自淇涉黄河途中作》“当时无战略,此地即边戍”及清朝叶名沅《桥西杂记·杨忠武公训子语》“公一生战略,具载国史”中的战略皆为此意。《辞海》对战略的定义是:“筹划和指导战争及非战争军事行动全局的方略。”

“战略”一词源于战争,但纵观包含了《孙子兵法》等七部兵书的我国古代著名的《武经七书》竟没有提到,即使是黄石公的《三略》也没提到这个词。尽管如此,但其中确实实涉及大量的战略问题和战略思想,如《孙子兵法》的“计篇”中:“兵者,国之大计,死生之地,存亡之道,不可不察也”“兵者,诡道也”。^①我国古代有一些非常著名的战略,如齐桓公实施“尊王攘夷”的战略,北击山戎,南伐楚国,成为中原第一个霸主,受到周天子赏赐;《战国策》中记录的范雎说服秦王而提出的远交近攻战略,奠定了秦始皇统一中国的基础。

毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中指出:“战略问题是研究战争全局的规律的东西……凡属带有要照顾各方面和各阶段的性质的,都是战争的全局……研究带全局性的战争指导规律,是战略学的任务。”

在西方,“战略”一词来源于希腊语“Strategos”,是指:“将军指挥军队的艺术。”克

^① 孙武. 孙子兵法 [M]. 冯国超, 译. 北京: 商务印书馆, 2016.

劳塞维茨的《战争论》则认为：“战略是为了达到战争目的而对战争的运用。”^① 这一定义的外延比较宽泛，“它包括适应战争目的的战略目标和战争计划，以及达到这一目标的行动措施、战略方案和战争部署。”

虽然不同的军事家和战略家对战略这一概念的表述有所不同，但战略的最主要含义是指“对战争全局的筹划和谋略”。所谓“一着不慎，满盘皆输”说的是战略问题，“运筹帷幄之中，决胜千里之外”及《孙子兵法》“夫未战而庙算胜者，得算多也；未战而庙算不胜者，得算少也。多算胜，少算不胜，而况于无算乎！”说的也是战略问题。

军事战略的典型案列——计战

元末明初的军事家、政治家、文学家刘基在其《百战奇略》一书首篇“计战”中写道：凡用兵之道，以计为首。未战之时，先料将之贤愚，敌之强弱，兵之众寡，地之险易，粮之虚实。计料已审，然后出兵，无有不胜。法曰：“料敌制胜，计险阨远近，上将之道也”。然后举了刘备与诸葛亮的“隆中对”为例。

汉末，刘先主在新野，三往求计于诸葛亮。亮曰：“自董卓以来，豪杰并起，跨州连郡者不可胜数。曹操比于袁绍，则名微众寡，然操遂能克绍，以弱为强者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险民附，贤能为之辅，此可以为援而不可图也。荆州北据汉、沔，利尽南海，东连吴、会，西通巴、蜀，此用武之国，而其主不能守。此殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之土，高祖因之以成帝业。刘璋暗弱，张鲁在北，民阜国富，不知存恤，智能之士思得明君。将军既帝室之胄，信义著于四海，总览英雄，思贤如渴，若跨有荆、益，保其岩阻，西和诸戎，南抚夷越，外结好孙权，内修政治；天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛、洛，将军身帅益州之众出于秦川，百姓孰敢不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，霸业可成，汉室可兴矣。”先主曰：“善。”后果如其计。

“战略”一词虽源于军事，但现在的使用范畴，已经远远超出了军事的范畴而应用于社会经济、管理的各行各业、各个部门和领域。如在博弈论中，冯·纽曼（Von Newman）认为：战略是“一种完整的计划，旨在说明在每一种情况下应该做出怎样的选择。”德鲁克认为：“战略是一种统一的综合的一体化计划，用来实现企业的基本目标。”迈克尔·波特（Michael Porter）在《什么是战略》一文中对战略的定义是：“战略是在公司经营活动中创造适应性。”迈克尔·胡格斯（Michael Hugos）在《供应链管理精要（第2版）》中，将战略简单地定义为“为达到目的而运用的方法。换句话说，战略就是运用一个组织的经营活动（手段）来达到组织的目的。”尤其是当战略走进企业这一微观经济实体中，其内涵得到了极大的丰富和发展，并且衍生出各种各样的战略。

^① 卡尔·冯·克劳塞维茨：《战争论》[M]，时殷弘，译，北京：商务印书馆，2016。

通常，典型的工商企业要考虑三类战略：企业战略、经营战略与职能战略。工商企业都同时运用以上三种战略，它们处于不同的战略层次，其中职能战略支持经营战略，经营战略则支持企业战略。

1. 企业战略 (Corporate Strategy)

自从 1965 年美国的安索夫 (Ansoff) 发表《企业战略论》以来，企业战略（或公司战略）的应用越来越广泛。企业战略是对企业总的发展方向、达到目标、完成使命的综合计划，是具有全局性、长远性的谋划。汤姆森、斯特里克兰三世与甘布尔 (Thompson, Strickland, Gamble) 提出的企业战略概念是：“管理者为了吸引和满足顾客、成功竞争、发展业务、从事经营及实现既定目标所采取的一系列竞争行动和经营方法。”企业战略寻求竞争优势达到最大、竞争劣势减到最小。企业战略包括方向战略 (Directional Strategy)、组合分析 (Portfolio Analysis) 与母合战略 (Corporate Parenting)。

(1) 方向战略。每个企业必须确定成长方向。为此，必须回答以下三个问题：一是扩张、收缩还是维持目前的经营活动？二是集中于当前产业还是多元化进入其他产业？三是如果要成长、扩张，是采取内部发展还是外部并购或合资方式？

如表 1-1 所示，每个方向战略又可以进一步细分。

表 1-1 方向战略		
• 成长 (Growth) - 集中 (Concentration) - 纵向成长 (Vertical Growth) - 横向成长 (Horizontal Growth) - 多元化 (Diversification) - 同心 (Concentric) - 离心 (Conglomerate)	• 稳定 (Stability) - 暂停 (Pause) - 无变 (No Change) - 利润 (Profit)	• 收缩 (Retrenchment) - 扭转 (Turnaround) - 俘虏企业 (Captive Company) - 出售或剥离 (Sell-out/Divestment) - 破产或清算 (Bankruptcy/Liquidation)

①成长战略。从全球来看，一个成功企业的成长大致要经历从小到大、从弱到强、从国内到国外、从生存到发展再到基业长青的历程，因此，成长战略是企业应用最广泛的企业战略，其目的是使企业在销售额、资产、利润、市场等方面获得增长。成长战略有两类基本战略。

一是集中战略。即将资源集中于确有增长潜力的一条产品线（对于物流企业来说，产品线可能是物流咨询服务、物流信息服务、供应链金融服务、物流运作服务。其中，物流运作服务可能包括运输服务、仓储服务）或一个产业。如成立于 2006 年的中联物流（中国）有限公司，一直专注于汽车产业供应链管理服务，为江铃汽车、江铃控股、昌河、比亚迪、长丰（现广汽长丰汽车）、吉利、捷富凯等客户提供汽车整车、零部件仓储运输、

零部件生产配送服务。而国外的马士基物流 (Maersk Logistics) 则集中于出口物流。集中战略又包括纵向成长与横向成长。纵向成长是企业承担过去由供应链的上游或下游承担的功能。纵向成长导致纵向一体化 (Vertical Integration), 企业在产业价值链上多处经营, 该价值链涵盖原材料获取、产品制造直至零售。其中纵向一体化又分为后向一体化 (Backward Integration)、前向一体化 (Forward Integration), 即以本企业为起始点, 向后或向前沿产业价值链进行业务扩展, 在产业内有效地建立独特能力, 从而获取更大的竞争优势。横向成长是指把企业业务扩展到其他地点, 或扩大当前市场的产品和服务供应范围。横向成长导致横向一体化 (Horizontal Integration), 就是企业在多个地点运营, 但运营都处于某产业价值链上的同一点。一种比较受欢迎的横向成长方法是通过国际化扩张 (如进入国外市场或在另一个国家建立制造工厂) 而进入其他国家。横向成长的具体方式包括: 出口、许可、特许经营、合资、收购、自建、生产分担等。从发展趋势来看, 横向成长更为全球企业所青睐。

二是多元化战略。如果企业当前产品线没有很大的增长潜力, 管理层就可考虑选择多元化。例如, 史泰博公司的“零售为本兼做配送”就是多元化战略。我国物流上市企业都是多元化经营, 涉及制造业、房地产等多个行业。以港口航运企业为典型, 多元化战略主要是在港口航运业发展过程中, 因港口码头扩建、仓储、堆场的用地需求而逐步进入工业地产业及相关配套商业 (居住) 房地产业。多元化战略可以通过投资于新产品开发在内部实现, 也可以通过并购、战略联盟等手段在外部实现。同心多元化与离心多元化是两类基本的多元化战略。同心多元化是指扩张进入一个相关产业。离心多元化是指进入到与当前产业不相关的产业。离心多元化分散了资源和精力, 很多企业因为涉及与当前产业不相关且不熟悉的产业而惨败, 没有做到“东边不亮西边亮”“将鸡蛋放在不同篮子里”从而分散风险的目的。

②稳定战略。稳定战略即在方向上没有重大改变, 继续维持当前活动。它在短期内运用非常有效, 但是长期实施比较危险, 因为未来总是不稳定的, 总是充满不确定性的, 环境总是随时间而变化的。稳定战略中运用较广的有以下三类战略。

一是暂停战略。是指企业巩固资源的临时性战略, 介于成长战略和收缩战略中间, 类似于体育比赛中的暂停休息, 非常适合于那些在未来不确定的产业中长期快速成长的企业。一般来说, 企业可以采用这一战略, 直到环境好转或者企业经历长时间快速成长后资源巩固为止。20世纪90年代初, 戴尔公司在其成长战略导致的成长超出了其控制能力时, 采用了暂停战略。但它并非放弃原来的成长战略, 而只是临时过渡一下, 直到公司招到新的管理人员、完成组织结构调整、建立起新机构时为止。

二是无变战略。是指企业什么新事情都不做, 在可预见的未来, 选择维持当前的经营和政策。无变战略很少作为一个明确的战略被提出来, 它适合于环境稳定的情况。当企业处境舒适、地位适当、利润丰厚、市场稳定时, 就可能会采用这一战略。

三是利润战略。就是企业在销售额下降时, 企图通过减少或推迟投资, 削减一些可控

费用(如研究开发费、维修费与广告费等),人为地维持利润。利润战略只是在帮助企业摆脱临时困境时有用。

③收缩战略。当企业在部分或所有产品线上的竞争地位处于劣势,导致业绩低下、销售额下降直至由盈利转变为亏损时,管理层可能会采用收缩战略。收缩战略面临提高业绩的很大压力,可采用以下战略之一。

一是扭转战略。该战略强调提高经营效率,适用于企业的问题已经广泛扩散但还没有到崩溃的临界点的情况。扭转战略包括收缩和巩固两个基本阶段。第一个阶段是收缩,收缩是快速“止血”的最初行为,一般是全面缩小规模和削减成本;第二个阶段是巩固,就是执行一个行动计划,以稳定瘦身后的公司。如果收缩阶段取得的成果得不到巩固,企业的许多一流人才就会离开。20世纪90年代,在郭士纳(Louis Gerstner)的领导下,国际商用机器公司(IBM)采用了这一战略。

二是俘虏企业战略。就是做另一个企业的独家供应商或分销商,以取得该企业的长期合同。竞争地位处于劣势的企业也许愿意成为某个大客户的俘虏企业,通过长期合同确保公司的持续生存。这样,企业可以减少营销等职能活动,从而大大降低成本。例如,做某一制造企业的独家第三方物流供应商。

三是出售或剥离战略。如果企业在产业内处于劣势竞争地位,既不能通过自身努力扭转,也不能成为别的公司的俘虏企业,就只好以一个尽可能好的价钱把自己卖掉,彻底离开这个产业。如果企业有多个事业部,它可以选择剥离,即出售其中的一个或几个事业部。当杰克·韦尔奇(Jack Welch)接管通用电气公司(GE)后,为了实现其“数一数二”的战略目标,就曾大刀阔斧地进行变革,其中就包括出售业绩不佳、缺乏增长潜力、不具备强大竞争力的事业部。再如,为了对国有企业进行改制、改组、改造,“物流业务剥离”成为一些企业的战略选择。物流业务剥离就是将原企业内部经营的物流业务、从事物流业务活动的人员、物流设备和设施等从工矿企业中分离出来,组建一个独立核算、自主经营、自负盈亏、具有法人资格的专业化物流公司。其中,开滦集团就是一例。该集团是河北省“十一五”物流规划中确定的进行主辅分离、剥离三方物流的试点单位之一。剥离成立开滦(集团)有限责任公司物流分公司后,企业加快了主辅分离、由企业物流向物流企业转变的步伐。2009年,为适应物流社会化、国际化的发展方向,集团公司撤销原物流分公司建制,组建了开滦国际物流有限责任公司。

四是破产或清算战略。当企业处于最恶劣的环境、最差的产业竞争地位以致几乎没有前景时,因其他企业无兴趣购买一个处于没有吸引力产业的弱势企业,企业只有选择破产或清算战略。破产就是放弃管理企业,将其交给法院,由法院对企业某些义务和责任做出安排,以寻求企业继续生存。如2014年8月初,马钢股份全资子公司马钢裕远物流有限公司此前因支付给钢贸商的8.04亿元预付货款难以收回被拖入财务黑洞,最终被裁定破产。前些年破产的物流公司还有宁波佳广国际物流有限公司、大新华物流和淮矿物流等。而清算是指一