

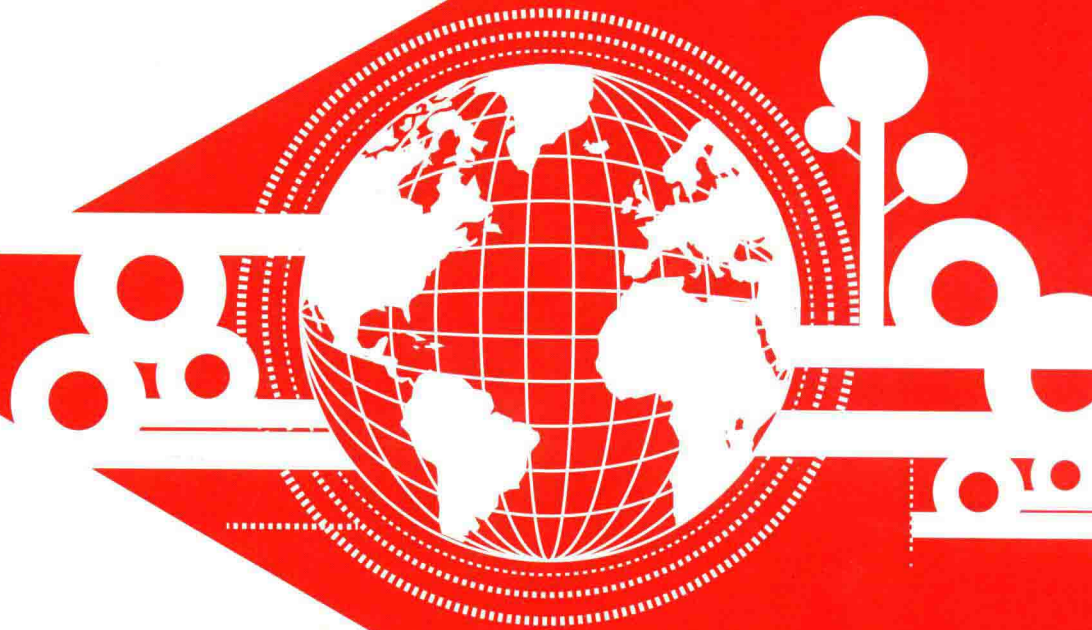
普

划教材

The Strategy on Enterprise Operation

企业经营战略

主编 李恒兴



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

The Strategy on Enterprise Operation

企业经营战略

主 编 李恒兴

副主编 李 君 柳 娜 刘阳威



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

全书论述了企业战略的性质，企业战略具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性、风险性、竞争与合作性、稳定与流动性八大主要特征，对发展型战略、稳定型战略、收缩型战略、成本领先战略、差异化战略和集中化战略、并购战略等进行了阐述，详尽分析了新产品开发战略、采购战略、生产运作战略、销售战略等十三项职能战略的内涵、作用及其管理原则、方法和手段，从而发挥了职能战略对企业总体战略全方位、强有力的支撑，以实现企业的长盛不衰和可持续发展。

图书在版编目（CIP）数据

企业经营战略 / 李恒兴 主编. —上海：上海交通大学出版社，2017
ISBN 978 - 7 - 313 - 16481 - 0

I . ①企… II . ①李… III . ①企业战略 IV . ①F272.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 031035 号

企业经营战略

主 编：李恒兴

出版发行：上海交通大学出版社

邮政编码：200030

出 版 人：郑益慧

印 制：北京蓝创印刷有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16

字 数：474 千字

版 次：2017 年 4 月第 1 版

书 号：ISBN 978 - 7 - 313 - 16481 - 0/F

定 价：46.00 元

地 址：上海市番禺路 951 号

电 话：021 - 64071208

经 销：全国新华书店

印 张：19.5

印 次：2017 年 4 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告 读 者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：010 - 62136693

前言

众所周知，一个企业从其诞生之日起，就处于市场经济的海洋里，面临生死存亡的激烈竞争。在这个看不见硝烟的战场上，企业为了求得自身的生存和发展，管理者必须制定适合本企业的企业经营战略，唯有如此，才能指引企业不断发展壮大；反之，会险象频发，终将企业送上不归路。

企业经营战略由称之为“纲”的总战略（通常称为公司战略），与称之为“目”的职能战略两大框架构成，二者缺一不可。缺少其一的“跛子”企业经营战略论著，对指导企业经营毫无意义。因为企业没有一个明确的总战略，公司经营的大政方针就会摇摆不定，难免酿成企业经营危机，企业战略目标当然不可能实现；反之，企业虽然提出了企业总战略，却没有健全的职能战略支撑，企业战略目标也不可能实现。纵观现在的图书市场，谈论企业经营战略的版本繁多，可谓林林总总，目不暇接，但能够做到“纲”“目”俱全，协调统一，将总战略与职能战略结合起来，全方位论述企业经营战略的教材少之又少。针对上述问题本书意欲做出改进的尝试。与已有的版本比较，本书具有如下特点：

第一，本书做到“纲”“目”较为完美的结合。在阐释经营总战略时，虽然笔墨不多，但言简意赅，以此论述为指南，管理者可迅速做出正确的战略抉择。关于职能战略，所用文字颇多，内容详实，理论陈述与操作指导相辅相成，可达成理论指导下的科学操作的目的。

第二，本书脉络清晰，层次清楚。企业经营战略是一个综合系统，它由四个子系统构成：第一章论述的总战略是主导子系统，该系统直接关系到企业的成败兴衰。第二章新产品开发战略至第五章市场营销战略是增值子系统，该系统具备创造利润的功能。第六章财务战略至第十三章组织结构战略是支持子系统，它的任务是为增值子系统提供服务支持，确保增值子系统增值目标的实现。第十四章企业危机应对战略是危机预警化解子系统，其任务是防止和解决企业可能发生的各种危机。四个子系统的逻辑搭配组合，为企业经营战略绘制出清晰的框架和具体运作的路线图。

第三，本书为企业的战略跟踪评估指明了方向。当今企业经营中之所以遭遇困难和险情，除了少数企业因总战略选择失误外，多为职能战略实施中出现偏差所致，管理者可根据企业的行业属性和本企业的特点，对十二种职能战略

中的相关环节，给与重点关注，做好事中跟踪监管和事后评估工作。

第四，本书各章结构紧凑，逻辑性强。书中每章前有“开篇案例”，后有思考与练习。“开篇案例”的内容紧扣正文主题，由于案例选材均来自中外著名企业的战略成败实践，极易引起学生的兴趣和深入思考，迫切希望找到案例中成败的内中原因和答案。紧接其后的正文，不但针对案例释疑解惑，更将学生的认知水平提升到一个全新的高度。正文之后的思考与练习可以促进学生对正文知识的深度理解，尤其是最后的案例分析，在培养学生利用前述知识分析解决实际问题的能力方面会起到很好作用。

第五，本书理论部分深浅适度，实践操作部分具体翔实，具有广泛的适用性。编写此教材的主要目的是为在校本科生提供教学用书。同时，本书对于大专生也不失为增加知识储备的优质教材。再者，本书对企业管理者提升其经营战略管理水平，同样具有参考价值。

为突出应用型教材特色，保证良好的教学效果，本书提供了较丰富和全面的学习资料（包括各类型习题和相应参考答案），致力于培养学生对教材知识点的全面掌握以及提高对企业经营战略的认知能力和业务处理能力，为广大读者的学习和研究提供服务。

本教材由李恒兴担任主编，李君、柳娜、刘阳威担任副主编。参加本书编写的有（以姓氏笔画为序）：于国庆、王娜、王艳红、白樱、汉吉月、扬帆、刘少文、刘阳威、牟燕妮、李丹、李君、李恒兴、李新宇、张颖、余传英、柳娜、高搏。

本书的主要执笔者具有多年的教学经历和丰富的企业管理经验，出版过多部教材、专著，深得读者赞誉。由于水平有限，书中存在欠妥和疏漏之处，敬请读者批评指正。

本书编写过程中，参阅了大量参考文献，在此谨向文献的各位编著者致以深深的谢意。

目 录

第一章 企业经营战略概述	1
教学目标	1
开篇案例	1
本章知识结构图	4
第一节 企业经营战略的特征	4
第二节 企业战略类型	6
第三节 企业战略管理	10
本章小结	16
关键名词	17
即测即评	17
思考题	17
案例分析	18
第二章 新产品开发战略	21
教学目标	21
开篇案例	21
本章知识结构图	23
第一节 新产品概述	23
第二节 新产品开发战略	24
第三节 新产品开发的流程管理	29
第四节 新产品的销售	34
本章小结	38
关键名词	38
即测即评	39
思考题	39
案例分析	39
第三章 采购战略	42
教学目标	42
开篇案例	42
本章知识结构图	44

第一节 采购概述	44
第二节 企业采购的分类	47
第三节 采购战略的制定	52
本章小结	56
关键名词	56
即测即评	57
思考题	57
案例分析	57
第四章 生产与运作战略	61
教学目标	61
开篇案例	61
本章知识结构图	63
第一节 生产与运作战略概述	64
第二节 生产类型的划分	67
第三节 生产过程的组织	68
第四节 生产系统的设计	72
第五节 先进生产制造技术	77
本章小结	84
关键名词	84
即测即评	85
思考题	85
案例分析	85
第五章 市场营销战略	87
教学目标	87
开篇案例	87
本章知识结构图	89
第一节 市场营销战略概述	90
第二节 企业形象策划	93
第三节 产品营销策略策划	97
本章小结	113
关键名词	113
即测即评	113
思考题	113
案例分析	114
第六章 财务战略	118
教学目标	118
开篇案例	118
本章知识结构图	122

第一节 财务战略概述	122
第二节 筹资决策	125
第三节 投资决策	129
第四节 成本决策	130
本章小结	136
关键名词	136
即测即评	137
思考题	137
案例分析	137
第七章 产品质量战略	140
教学目标	140
开篇案例	140
本章知识结构图	144
第一节 产品质量	145
第二节 质量战略	148
第三节 质量管理	151
本章小结	157
关键名词	157
即测即评	158
思考题	158
案例分析	158
第八章 信息战略	162
教学目标	162
开篇案例	162
本章知识结构图	167
第一节 信息技术	167
第二节 信息系统	169
第三节 管理信息系统	171
第四节 信息战略规划	175
本章小结	178
关键名词	179
即测即评	179
思考题	179
案例分析	179
第九章 企业文化战略	184
教学目标	184
开篇案例	184
本章知识结构图	186



第一节 企业文化概述	186
第二节 企业文化的内容和类型	189
第三节 企业文化战略	193
第四节 企业文化建设	196
本章小结	200
关键名词	200
即测即评	201
思考题	201
案例分析	201
第十章 物流战略	204
教学目标	204
开篇案例	204
本章知识结构图	206
第一节 物流战略概述	206
第二节 物流战略的规划和实施	211
第三节 物流的合理化	212
本章小结	222
关键名词	223
即测即评	223
思考题	223
案例分析	224
第十一章 供应链战略	226
教学目标	226
开篇案例	226
本章知识结构图	228
第一节 供应链的要素	228
第二节 供应链的类型与管理	230
第三节 供应链战略	234
第四节 供应链管理技术的应用	236
本章小结	243
关键名词	244
即测即评	244
思考题	244
案例分析	245
第十二章 人力资源战略	247
教学目标	247
开篇案例	247
本章知识结构图	251

第一节 人力资源战略概述	251
第二节 人力资源规划	254
第三节 人力资源战略与战术计划	258
本章小结	261
关键名词	262
即测即评	262
思考题	262
案例分析	263
第十三章 组织结构战略	266
教学目标	266
开篇案例	266
本章知识结构图	268
第一节 组织的概念	268
第二节 组织的形式与运作	273
第三节 组织结构战略	277
本章小结	281
关键名词	281
即测即评	281
思考题	282
案例分析	282
第十四章 企业危机应对战略	284
教学目标	284
开篇案例	284
本章知识结构图	286
第一节 企业危机概述	286
第二节 企业危机的管理	292
第三节 企业危机的预防和处理	295
本章小结	298
关键名词	299
即测即评	299
思考题	299
案例分析	299
参考文献	301



教学目标

- (1) 明确何谓企业战略。
- (2) 掌握企业战略的特征。
- (3) 能够从战略性质的差异区分各种战略形式。
- (4) 懂得如何划分战略层次。
- (5) 明确企业战略管理的原则。
- (6) 学会区分战略管理的类型。



开篇案例

沃尔玛的发展史

沃尔玛是一个典型的拓展型企业。1955 年，当美国著名财经杂志《财富》首次推出“全球 500 强”排行榜时，它尚在孕育之中。历经数十年的风雨历程，终于在 2002 年、2003 年、2004 年连续荣登《财富》“全球 500 强”之首，它就是铸就“环球商业神话”的美国沃尔玛零售连锁集团。沃尔玛的辉煌成就令人难以置信，它从无到有，直至独霸一方的发展历程仅有短短数十年。

1940 年，沃尔玛公司的创始人山姆·沃顿（Sam Walton）获密苏里大学经济学学士学位，二战期间，沃尔顿服役于陆军情报团。

1950 年山姆·沃顿在美国阿肯色州本顿威尔镇，开办了店名“5-10 美分”的廉价商店，只是当地一家名不见经传的小企业。

1962年,沃尔玛公司开办了第一家连锁商店,1970年建立起第一家配送中心,走上了快速发展之路。

1983年,第一家山姆俱乐部建立。

1988年,第一家沃尔玛超级购物中心(Supercenter)开设。

1991年,沃尔玛年销售额突破400亿美元,成为全球大型零售企业之一。

据1994年5月美国《幸福》杂志公布的全美服务行业分类排行榜,沃尔玛1993年销售额高达673.4亿美元,比上一年增长118亿多美元,超过了1992年排名第一位的西尔斯(Sears),雄居全美零售业榜首。

1995年沃尔玛销售额持续增长,并创造了零售业的一项世界纪录,实现年销售额936亿美元。据《财富》杂志英文网店,其1995年在美国最大企业排行榜上名列第四。事实上,沃尔玛的年销售额相当于全美所有百货公司的总和,而且至今仍保持着强劲的发展势头。

截至2001年4月15日,该公司在国内外共有4249家连锁店,遍布美国、墨西哥、加拿大、波多黎各、巴西、阿根廷、南非、中国、印尼等处。分为折扣商店、购物广场、山姆会员店、家居商店四种形式,全部由该公司控股,实行直营连锁。它在短短几十年间有如此迅猛的发展,不得不说是零售业的一个奇迹。让我们看一下沃尔玛是怎样打造这一奇迹的。

沃尔玛的成功职能战略如下:

(1) 以顾客为导向。沃尔玛坚信,“顾客第一”是其成功的精髓。1985年被美国《福布斯》杂志列为首富,1992年美国自由勋章获得者、沃尔玛庞大事业的缔造者山姆·沃尔顿曾这样说过:“我们的老板只有一个,那就是我们的顾客。是他付给我们每月的薪水,只有他有权解雇上至董事长的每一个人。道理很简单,只要他改变一下购物习惯,换到别家商店买东西就是了。”沃尔玛的营业场所总是醒目地写着其经营信条:“第一条:顾客永远是对的;第二条:如有疑问,请参照第一条。”沃尔玛这种服务顾客的观念并非只停留在标记和口号上,而且深入到经营服务行动。沃尔玛店铺内的通道、灯光设计都为了令顾客更加舒适;店门口的欢迎者较其他同行更主动热情;收银员一律站立工作以示对顾客的尊敬;当任何一位顾客距营业员三米的时候,营业员都必须面向顾客,面露微笑,主动打招呼,并问“有什么需要我效劳的吗?”沃尔玛力图让顾客在每一家连锁店都感到“这是他们的商店”,都会得到“殷勤、诚恳的接待”,以确保“不打折扣地满足顾客需要”。正是这件事以顾客为先的服务精神为沃尔玛赢得了顾客的好感和信赖。

(2) 天天低价。沃尔玛一直特别注重价格竞争,长期奉行薄利多销的经营方针。沃尔顿的名言是:“一件商品,成本8毛,如果标价1元,可是销售数量却是1.2元时的3倍,我在一件商品上所赚不多,但卖多了,我就有利可图”。所以,沃尔玛提出了一个响亮的口号:“销售的商品总是最低的价格”。在同类商品中,沃尔玛的价格要比最大的竞争对手之一——凯马特的价格低5%。然而,维持长期低价并不是一件轻而易举的事,沃尔玛之所以能长期保持价格优势还得益于其有效的成本控制。

(3) 实现与供应商双赢。沃尔玛避开了一切中间环节直接从工厂进货,其雄厚的经济实力使之具有强大的议价能力。更重要的是,沃尔玛并不因自身规模大、实力强而以肆意损害供应商来增加自身利润,而是重视与供应商建立友好融洽的协作关系,保护供应商的利

益。沃尔玛给予供应商的优惠远超同行。美国第三大零售商——凯马特对供应的商品平均 45 天付款，而沃尔玛仅为平均 29 天付款，这大大激发了供应商与沃尔玛建立业务的积极性，从而保证了沃尔玛商品的最优进价。

(4) 完善的物流管理系统。沃尔玛被称为零售配送革命的领袖。其独特的配送体系，大大降低了成本，加速了存货周转并成为“天天低价”的最有力的支持。沃尔玛的补充存货的方法被称为“交叉装卸法”。这套“不停留送货”的供货系统共包括两部分：①高效率的配送中心。沃尔玛的供应商根据各分店的订单将货品送至沃尔玛的配送中心，配送中心则负责完成对商品的筛选，包装和分拣工作。沃尔玛的配送中心具有高度现代化的机械设施，送至此处的商品 85% 都采用机械化处理，这就大大减少了人工处理商品的费用。同时，由于购进商品数量庞大，使自动化机械设备得以充分利用，规模优势充分显示。②迅速的运输系统。沃尔玛的机动运输车队是其供货系统的另一无可比拟的优势。截至 1999 年，沃尔玛已拥有 30 个配送中心，2000 多辆运货卡车，保证进货从仓库到任何一家商店的时间不超过 48 小时，相对于其他同业商店平均两周补货一次，沃尔玛可保证分店货架平均一周补货两次。快速的送货，使沃尔玛各分店即使只维持极少存货也能保持正常销售，从而大大节省了存贮空间和费用。由于这套快捷运输系统的有效运作，沃尔玛 85% 的商品通过自己的配送中心运输，而凯马特只有 5%，其结果是沃尔玛的销售成本因此低于同行业平均销售成本 2%~3%，这也成为沃尔玛全年低价策略的基石。

(5) 先进信息系统。巨资建立的卫星通信网络系统使沃尔玛的供货系统更趋完美。这套系统的应用，使配送中心，供应商及每一分店的每一销售点都能形成连线作业，在短短数小时内便可完成“填妥订单—各分店订单汇总—送出订单”的整个流程，大大提高了营业的高效性和准确性。

(6) 营销成本的有效控制。沃尔玛对营销成本的控制非常严格。沃尔玛的广告开支仅相当于美国第二大连锁店——西尔斯的三分之一，每平方英尺销售额比美国第三大连锁店凯马特高一倍。沃尔玛的营销成本仅占销售额的 1.5%，商品损耗率仅为 1.1%，而一般美国零售商店这两项指标的平均值分别高达 5% 和 2%。这些都使得沃尔玛实施低价策略的实力进一步加强。

(7) 科学激励员工。员工利益与沃尔玛紧紧相连。除了让工资奖金与员工自身的工作业绩挂钩外，沃尔玛还实行职工入股、利润分享等制度。

1982 年，沃尔玛发给每一位员工的红利，相当于其年薪的 5.6%。沃尔玛股票从 20 世纪 80 年代起成为纽约证券交易所的明星，从 1977 年到 1987 年，股票价格上涨了 20 倍，20 年的股票回报高达近 400 倍。参加股票购买方案的员工都得到了丰厚的回报。

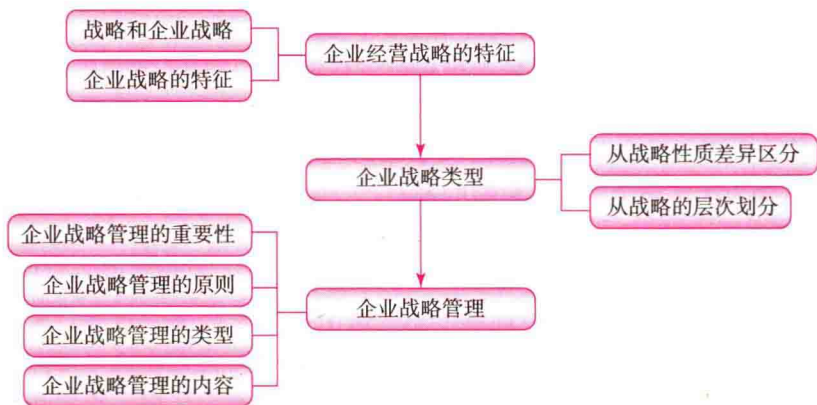
充足的职工培训。沃尔玛雇佣当地人，给予训练，并鼓励他们提出问题，并尽可能予以解决。公司非常重视对职工的培养和教育，在总部和各级商店开设各类培训班，利用晚上上课；并设有沃尔顿零售学校、萨姆营运学院等培训组织。

(8) 优秀的企业文化。沃尔玛高度重视培养员工的主人公意识，沃尔玛的每个基层店，都挂有这样的标记牌：“今天我们公司的股票价格，就靠我们的工作。”员工具有强烈的归属感和自豪感。沃尔玛的员工不是被称为“雇员 (employee)”，而是被称为“合作者 (partner)”或“同事 (associate)。”从总裁到营业员的每一位员工左胸前都佩戴着工作牌，

除姓名外，更醒目地印着“我们的员工与众不同”的字样。

沃尔玛积极推行先进的管理文化。沃尔玛的最高管理层不是直接指导每家分店负责人该怎样做生意，而是创造一种环境，让分店经理们从市场、从其他分店学习这门功课。例如，沃尔玛的先进情报资讯系统，为分店经理提供了有关客服和顾客行为的详细资料，供其学习和参考。此外，沃尔玛还投资购置了专机，定期载送各分店经理飞往公司总部，参观有关市场趋势及商品采购的研讨会。后来随着公司规模持续扩大又配备了卫星通信系统，公司总部经常召开电话会议，分店经理无须跨出店门便能和其他分店彼此交换市场信息。

本章知识结构图



第一节 企业经营战略的特征

一、战略和企业战略

1. 战略

战略一词最早是军事方面的概念。在西方，战略一词源于希腊语，意为军事将领、地方行政长官，后来演变成军事术语，指军事将领指挥军队作战的谋略。在中国，战略一词历史久远，“战”指战争，“略”指谋略，合起来表述就是指挥战争的谋略。春秋时期孙武的《孙子兵法》被认为是中国最早的战略著作。在现代，“战略”一词被引申至政治和经济领域，其含义演变为泛指统领性的、全局性的、左右成败的谋略、方案和对策。

2. 企业战略

企业战略是对企业各种战略的统称，其中既包括竞争战略，也包括研发战略、采购战略、生产与运作战略、营销战略、财务战略、产品质量战略、信息战略等。企业战略是层出不穷的，如信息化就是一个全新的战略。企业战略虽然有多种，但基本属性是相同的，都是对企业的生存和发展的谋略，都是对企业整体性、长期性和基本性问题的计谋。例如，企业

竞争战略是对企业竞争的谋略,是对企业竞争整体性、长期性、基本性问题的谋划;企业的研发战略是对企业如何不断堆出新产品的整体性、长期性、基本性问题的谋划,以此类推,都是一样的。各种企业战略有同也有异,相同的是基本属性,不同的是谋划问题的层次、角度和内容都有所差异。总之,无论哪个方面的谋划,只要涉及企业整体性、长期性、基本性问题,就属于企业战略的范畴。

二、企业战略的特征

企业战略是设立远景目标,并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划,属宏观管理范畴,具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性、风险性、竞争与合作性以及稳定性与动态性。八大主要特征。

1. 指导性

企业战略界定了企业的经营方向、远景目标,明确了企业的经营方针和行动指南,并筹划了实现目标的发展轨迹及指导性的措施、对策,在企业经营管理活动中起着导向的作用。

2. 全局性

企业战略立足于未来,通过对国际、国内的政治、经济、文化及行业等经营环境的深入分析,结合自身资源,站在系统管理高度,对企业的远景发展轨迹进行全面的规划。

3. 长远性

企业在兼顾短期利益的同时,企业战略要着眼于长期生存和长远发展,要确定远景目标,并谋划实现远景目标发展轨迹及宏观管理的措施、对策。其次,围绕远景目标,企业战略必须经历一个持续、长远的奋斗过程,除根据市场变化进行必要的调整外,制定的战略通常不能朝令夕改,须具有长效地稳定性。

4. 竞争性

竞争是市场经济不可避免的现实,也正是因为有了竞争才确立了“战略”在经营管理中的主导地位。面对竞争,企业战略需要进行内外环境分析,明确自身的资源优势,通过设计适体的经营模式,形成特色经营,增强企业的对抗性和战斗力,推动企业长远、健康的发展。

5. 系统性

立足长远发展,企业战略确立了远景目标,并须围绕远景目标设立阶段目标及各阶段目标实现的经营策略,以构成一个环环相扣的战略目标体系。同时,根据组织关系,企业战略须由决策层战略、经营层战略、职能部门战略三个层级构成一体。决策层战略是企业总体的指导性战略,决定企业经营方针、投资规模、经营方向和远景目标等战略要素,是战略的核心;经营层战略是企业独立核算经营单位或相对独立的经营单位,遵照决策层的战略指导思想,通过竞争环境分析,侧重市场与产品,对自身生存和发展轨迹进行的长远谋划;职能部门战略是企业各职能部门,遵照决策层的战略指导思想,结合经营层战略,侧重分工协作,对本部门的长远目标、资源调配等战略支持保障体系进行的总体性谋划,如策划部战略、生产部战略、采购部战略等。

6. 风险性

企业作出任何一项决策都存在风险,战略决策也不例外。市场研究深入,行业发展趋势

预测准确,设立的远景目标客观,各战略阶段人、财、物等资源调配得当,战略形态选择科学,制定的战略就能引导企业健康、快速的发展。反之,仅凭个人主观判断市场发展趋势,设立目标过于理想,制定的战略就会产生偏差,导致管理误导,将企业引入困境,甚至给企业带来破产的风险。

7. 竞争与合作性

战略的制定和实施,目的就是要获得竞争优势,赢得市场竞争的胜利,确保企业的生存和发展。企业战略就像军事战略,虽然目的也是为了克敌制胜,但有些时候,也会因为有所需要而同竞争对手合作,如同三国里孙刘联合对付曹操一样。

8. 稳定性与动态性

企业战略一方面对企业的长期发展作出规划,具有稳定性的特点;同时应考虑由于无法预计的内外环境的变化,不得不对先前的规划作出必要的调整,以适应变化了的情况。这种调整应当是局部的,具有微调的性质。一般说来,企业战略规划一经制定,应在较长时间内保持稳定,以利于企业各级单位、各部门从长计议,认真贯彻执行。

第二节 企业战略类型

企业战略可以按不同的标准,从不同的角度分类,如从战略的性质、战略的层次、战略涉及的内容不同等进行分类。

一、从战略性质差异区分

根据企业战略性质的不同可分为:发展型战略、稳定型战略、收缩型战略、成本领先战略、差异化战略、集中化战略和并购重组战略。

(一) 发展型战略

发展型战略包括一体化战略、多元化战略、密集型成长战略。

1. 一体化战略

一体化战略包括纵向一体化战略和横向一体化战略。

(1) 纵向一体化战略。该战略的实质是谋求获得对供应商、分销商或者零售商经营的商品所有权或对其加强控制,称为纵向一体化战略。

(2) 横向一体化战略。该战略是为谋求获得与自身生产同类产品的企业的所有权或加强对他们的控制,称为横向一体化战略。一体化战略可以通过购买、合并、联合等途径实现。

2. 多元化战略

该战略是指企业在原有生产经营范围之外的领域开展生产经营活动,也就是说企业将要从现在的产品和市场中分出一部分资源和精力投入到企业以前不太熟悉或者是不太了解的产品和市场上。多元化经营主要有两个好处:

(1) 增加效益降低成本。一个企业经营多种产品,肯定比经营一个产品可获得更多的收益,如果这些产品有联系,那么还可以节约生产中的一些费用,可以共享信息、设施设备、营销资源等,降低产品成本。

(2) 缓解企业面对的市场风险。企业的经营风险分为公司特有风险和市场风险。公司特有风险是企业内部管理上所面临的风险,它可以通过改善企业内部管理,予以解决。市场风险是企业市场上所面临的产品销售风险。企业实施多元化经营,可以做到“东方不亮西方亮”,某些产品滞销的经济损失,可由畅销产品弥补,以规避市场风险。

3. 密集型成长战略

密集型成长战略,也称为加强型成长战略,包括三种类型:市场渗透战略、市场开发战略和产品开发战略。

(1) 市场渗透战略。市场渗透战是指实现市场逐步扩张的拓展战略,该战略可以通过扩大生产规模、提高生产能力、增加产品功能、改进产品用途、拓宽销售渠道、开发新市场、降低产品成本、集中资源优势等单一策略或组合策略来开展,其战略核心体现在两个方面:一是利用现有产品开辟新市场实现渗透;二是向现有市场提供新产品实现渗透。市场渗透战略是比较典型的密集型成长战略。

(2) 市场开发战略。市场开发战略是由现有产品和新市场组合而产生的战略。它是发展现有产品的新顾客群或新的地域市场,从而扩大产品销售量的战略。市场发展可以分为区域性发展、国内市场发展和国际市场发展等。日本松下公司曾将国内已饱和的黑白电视机和老型号彩色电视机推向国外市场,维持其增长速度,就是市场开发战略的成功一例。由于市场开发战略是企业用现有的产品开辟新的市场领域的战略,不难看出,如果市场上企业现有的产品已经没有进一步渗透的余地时,就必须设法开辟新的市场,比如将产品由城市推向农村,由本地区推向外地区等。

(3) 产品开发战略。产品开发战略是建立在市场观念和社会观念的基础上,企业向现有市场提供新产品,以满足顾客需要,增加销售的一种战略。这种战略的核心内容是激发顾客的新需求,以高质量的新品种引导消费潮流,并保护人类及一切生物赖以生存的环境和实现可持续发展所必需的资源。

(二) 稳定型战略

稳定型战略,也称为防御型战略或维持型战略,包括四种类型:无变化战略、维持利润战略、暂停战略、谨慎前进战略。

1. 无变化战略

无变化战略就是基本没有什么变化的战略,是一种没有增长的战略。企业采用这种战略可能基于以下两个原因:一是企业过去的经营相当成功,并且企业内外环境没有发生重大变化;二是企业并不存在重大的经营问题或隐患,因而战略管理者没有必要进行战略调整,或者害怕战略调整会给企业带来资源分配的困难。在这两种情况下,企业的管理者和职员可能不希望企业进行重大的战略调整,因为这种调整可能会在一定时期内降低企业的利润总额。采用无变化战略的企业除了每年按通货膨胀率调整其目标外,其他暂时保持不变。

2. 维持利润战略

维持利润战略是指为了维持目前的利润水平而牺牲企业未来成长的战略。维持利润战略注重短期效果而忽略长期利益,其根本意图是度过暂时性的难关,因而往往在经济形势不景气时被采用,以维持过去的经济状况和效益,实现稳定发展。但如果使用不当的话,维持利润战略可能会使企业的元气受到伤害,并影响企业长期发展。