



全国普通高等院校物流管理与物流工程专业教学指导意见配套规划教材

物流 战略管理

专业方向选修课

刘浩华 李振福 主编

中国物资出版社

全国普通高等院校物流管理与物流工程专业教学指导意见配套规划教材

物流战略管理

刘浩华 李振福 主 编

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

物流战略管理/刘浩华, 李振福主编. —北京: 中国物资出版社, 2010.6

(全国普通高等院校物流管理与物流工程专业教学指导意见配套规划教材)

ISBN 978-7-5047-3428-0

I. ①物… II. ①刘…②李… III. ①物流—物资管理 IV. ①F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 103428 号

策划编辑 王宏琴

责任编辑 王宏琴

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 杨小静

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

中国农业出版社印刷厂印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 17.5 字数: 394 千字

2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5047-3428-0/F·1359

印数: 0001—3000 册

定价: 32.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

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	副教授	博 士
-----	----------------	-----	-----

参编：

赵昌平	大连海事大学交通运输管理学院	副教授	博 士
-----	----------------	-----	-----

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	讲 师	博 士
-----	--------------	-----	-----

付 洁	大连海事大学交通运输管理学院	讲 师	硕 士
-----	----------------	-----	-----

序

21 世纪以来，伴随着信息产业的发展，物流这一具有悠久历史的活动，发展的步伐不断加快。在我国，自“十一五”规划确立物流业的产业地位并将其列入三个需要“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议审议并原则通过《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令人振奋的福音。

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 日正式发布了《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”，市面上现有的可选教材寥寥无几，远不及其他物流教材丰富。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，学生是否真能具备这样的能力，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、物流战略的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、第二章，李振福编写第三、第

四章。赵昌平编写第五、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，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 MBA、EMBA 的教材。

本书的完成得到了中国物资出版社编辑同志的大力帮助，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，我们都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在这里。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，并希望获得您的谅解。此外，书中难免会有这样那样的不足甚至错误，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	(19)
第三节 物流战略决策	(21)
第二章 物流战略环境分析	(26)
第一节 外部环境分析	(26)
第二节 产业环境分析	(32)
第三节 内部环境分析	(40)
第三章 企业物流战略	(49)
第一节 企业物流战略概述	(49)
第二节 制造企业和商贸企业的物流战略	(52)
第三节 物流企业的物流战略	(60)
第四章 物流经营战略	(70)
第一节 竞争战略	(70)
第二节 合作战略	(90)
第五章 物流职能战略	(111)
第一节 选址战略	(111)
第二节 营销战略	(117)
第三节 采购与库存战略	(127)
第四节 配送战略	(140)
第六章 物流发展战略	(150)
第一节 专业化战略	(150)
第二节 多元化战略	(156)
第三节 物流一体化	(162)
第四节 全球化战略	(171)
第七章 物流战略制定	(184)
第一节 物流战略 SWOT 分析	(184)
第二节 企业物流战略生成与识别	(186)

第三节 战略方案评价与选择	(194)
第八章 物流战略实施、评估与控制	(211)
第一节 物流战略实施	(211)
第二节 物流战略评估	(216)
第三节 物流战略控制	(231)
第九章 物流战略匹配与协同	(240)
第一节 物流战略匹配	(240)
第二节 物流战略协同	(254)
参考文献	(269)

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 50 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、方法等问题。

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，从而明确目前活动的范围。

使命的定义包括 3 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、经营方法去满足顾客需求（How）。

关于企业使命，管理大师德鲁克最先在 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）和罗滨森（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特有的类型并定义它特有的产品和服务范围，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，最常出现在公司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，能够使企业明确一个最基本、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。它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2009年第8期《哈佛商业评论》中达雷尔·里格比和布鲁诺·拉纳（Darrell Rigby, 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。

下面这个例子是美泰公司（Maytag Corporation）的使命陈述：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。

国内著名民营第三方物流企业宝供的使命陈述为：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。

浙江传化的使命陈述：创造生机勃勃的、可持续发展的企业，促进社会发展。

其具体含义：一是创造优秀企业。长期立足于有发展潜力的产业领域，通过输送资本、管理和人才，培育具有强大竞争实力的常青企业，这些企业在各自的领域为客户提供优质可靠的产品和服务。二是促进社会发展。创造的诸多生机勃勃的企业，将对多个产业的技术进步和区域经济的全面发展产生明显的推动作用。秉承利他与利己兼顾、道义与利益平衡的精神，将继续努力成为优秀企业公民，以优秀的企业文化促进社会的和谐发展，推动整个社会文明的进步。

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公司在做什么业务的模糊的、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，坏处是不能明确公司的重点产品和服务市场。而狭义的使命陈述，如美泰公司，明确表述公司的主要产品和服务市场，但它把公司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。

使命陈述的定义还可分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；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。如一家空调生产企业的产品导向的使命陈述为:我们提供高质量的空调,而市场导向的使命陈述为:营造健康舒适的空间。

(二) 目标与目的 (Objective & Goal)

目标是计划行动的长期、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。虽然很多企业的目标用定性的语言描述,如自1998年以来,中远集团确定了“发展和巩固在航运及物流业中的领先地位,进入世界500强”、“年创百亿效益、打造百年中远”的战略目标。又据2009年11月4日资料,DHL在中国的远景战略目标是做到空运业全国第一,海运业第二,物流业前三名,做中国快递物流市场的领导者,并保持全面领先优势,在国际快递行业中提供最佳服务给客户。正如敦豪运输物流大中华地区资深副总裁莫志明所言:“我们的战略目标是巩固DHL在货运市场第一的地位,做合同物流领域中的领跑者,为客户提供端对端的服务。敦豪运输物流将在空海运领域为客户提供优质服务,包括拼装及物流管理;在高科技领域继续保持其优势,并且在汽车、快速消费品、零售及工业领域进行多元化发展,扩大客户范围。”但是,一个真正好的目标必须以定量的术语进行陈述。可用“SMART”这个词对目标的特征进行概括:Specific(具体)、Measurable(可量化)、Attainable(可实现)、Realistic(切合实际)、Time(有时限)。例如,史泰博公司(Staples)是一家为社会提供各种家用或工作用的办公用品的公司,由于拥有比竞争对手更好的质量、更低的价格、更佳的位置,它已经成为美国最成功的零售商之一。即使办公用品市场正在逐步走向成熟,该公司的管理层仍然制定了以下目标: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)。

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。如美的公司的目的是:做世界的美的。天津中远公司的目的是:创国际一流企业,跻身世界500强。

(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。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,通用电气公司(GE):通用电气在其任何竞争领域都必须为数一数二的(该政策支持通用电气在市值方面成为第一号企业);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,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策略。但是,策略为战略提供支持,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,我们可以将策略看做是战略制定与实施之间的纽带和桥梁。

(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”。《辞海》对战略的定义是:“对战争全局的筹划与指导;泛指重大的、带全局性或决定全局的谋划。”

《孙子兵法》是中国古代最著名的兵书,尽管没有提到“战略”这个词,有时也很难区分哪些是战略问题,但其中确实涉及大量的战略问题和战略思想,如“计篇”中:“兵者,国之大事,死生之地,存亡之道,不可不察也”、“兵者,诡道也”、“兵贵胜,不贵久”。

毛泽东在《中国革命战略的战略问题》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。”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”、“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。

“战略”一词虽源于军事,但现在除继续应用于军事外,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。”管理大师学德鲁克(Drucker)认为:“战略是一种统一的综合的一体化的计划,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,对战略简单地定义为“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。”尤其当它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。

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) 及母合战略 (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) - 俘虏公司 (Captive Company) - 出售/剥离 (Sell-out/Divestment) - 破产/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常青的历程, 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。有两类基本的成长战略:

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或一个产业。集中战略又包括纵向成长与横向成长。通过替代过去由供应链的上游或下游承担的功能为纵向成长。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提取、制造直至零售。其中又分为后向一体化 (Backward Integration)、前向一体化 (Forward Integration), 即以本企业为始点, 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产品扩展到其他地点, 或扩大当前市场的产品和服务供应范围。横向成长战略导致横向一体化 (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,横向成长战略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。多元化战略可以通过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。同心多元化战略是指扩张进入一个相关产业,离心多元化战略是指进入到与当前产业不相关的产业。这种战略分散了资源和精力,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,没有达到“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。稳定战略即在经营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。是企业巩固资源的临时性战略,介于成长战略和收缩战略之间,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、建立起新机构之时。

二是无变战略。是指什么新事情都不做,而是在可预见的未来,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。就是在公司销售额下降时,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、销售额下降甚至由赢利转变为亏损时,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。强调提高经营效率,适用于公司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。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;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,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，汽车业或军工产业中配套部件的独家供应商。

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·韦尔奇接管通用电器（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，其中就包括出售那些业绩不佳、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。开滦集团就是其中一例，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。剥离后成立“开滦（集团）有限责任公司物流分公司”，加快了企业主辅分离、由企业物流向物流企业的转变步伐。

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至于几乎没有前景时，因无兴趣购买一个处于没有吸引力产业的弱势企业，企业就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。如据互联网 2009 年 7 月 15 日消息，韩国大宇物流有限公司向首尔中央地方法院申请破产，韩国钢铁巨头的浦项制钢有意收购，以接管其散货船、杂货船、油轮和滚装汽车船业务。该公司破产原因涉及多方面，主要是航运市场疲弱，资金链紧张。美国加州一家名为 New Vine Logistics 的葡萄酒公司上半年也因为资金链断裂而关门。而清算是指一件一件出售企业资产。因所在产业没有吸引力，企业太弱也不可能出售，管理层就会选择出售那些还可以卖出去的资产变现，在清偿所有债务之后再分配给股东。

（2）组合分析。组合分析是经营多种业务（如拥有多条产品线或事业部）的企业制定企业战略的工具之一。在组合分析中，高层管理者将所有产品线和事业部视为一系列投资组合，他们要不断努力，设法确保企业投入的钱获得最佳回报。组合分析主要是从财务方面考虑问题，将各事业部和产品线视为分离的、各自独立的投资。组合分析最流行的两种方法是 BCG 增长—份额矩阵和 GE 业务筛选模型。

①BCG 增长—份额矩阵。这是由美国波士顿咨询集团（BCG）于 20 世纪 60 年代提出的，也称为市场增长—市场占有率矩阵，是描述企业投资组合最简单的方法，特别适合于多种经营的大公司。企业每条产品线或事业部都可以根据两个维度在矩阵上画出来，一个是业务增长率，另一个是其相对市场份额或相对竞争地位。相对市场份额是产品线或事业部在产业内的市场份额除以其他竞争者中最大者的市场份额。因此，只有市场领先者的相对市场份额才会大于 1。业务增长率就是市场增长百分数。

高竞争地位与低竞争地位的分界线是 1.5。相对竞争地位只有达到这一点，才有可能占据主导地位而成为“明星”或“现金牛”。如在 1.0 以下，其地位就是“瘦

狗”。如图 1-1 所示，每个产品线事业部都用一个圆圈来表示，其面积大小表示它对企业的相对重要度，可用占用的资产或产生的销售额来表示。

图 1-1 中的四类业务在发展决策上应予以区别对待。

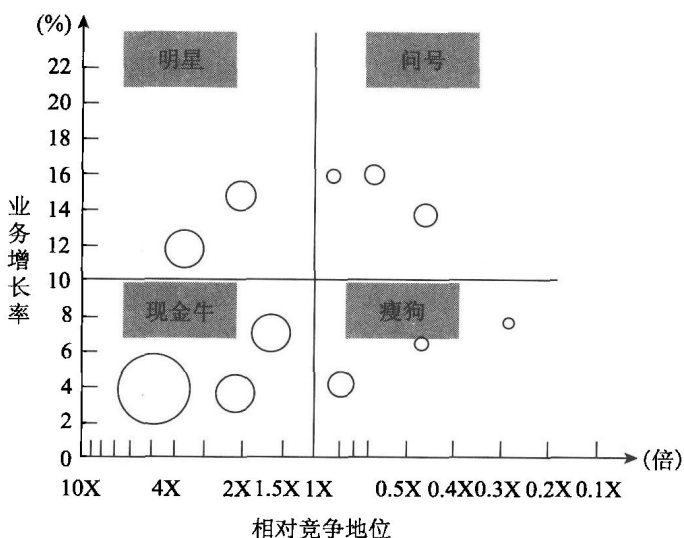


图 1-1 BCG 增长—份额矩阵

一是“问号”。其业务增长率高，但相对市场份额低，是具有成功潜力的新产品，但需要大量现金投入开发。如果这些产品能够获得足够的市场份额而成为领先者，就能变成明星。

二是“明星”。其业务增长率和相对市场份额都高，一般是处于产品生命周期顶峰的市场领先者，能够产生足够多的现金维持高市场份额。当市场增长速率放慢时，明星就会变成现金牛。对此类业务应采取成长战略，进行必要的投资，保持其有利的地位。

三是“现金牛”。其相对市场份额高但业务增长率低，不宜大力发展，可采取稳定战略，也可少投资。这类业务产生的现金一般高于为维持其高市场份额所需的花费，可用于发展“明星”和“问号”。当业务增长率减慢时，将不可避免地降低相对市场份额以至于蜕变成“瘦狗”。

四是“瘦狗”。处于没有吸引力的产业，业务增长率和相对市场份额都低，没有发展前途，不具有带来大量现金的潜力。这类业务应该采取收缩战略，如出售、清算，或者精心管理以获得它们能够产生的少量现金流。有些企业可能也会保留“瘦狗”，因为只要企业的该项业务存在，就为潜在竞争者进入该产业构成了壁垒。

BCG 增长—份额矩阵的优点是简单实用且易量化，但是也有人就这种简单性提出了批评，如业务增长率只是产业吸引力的一个方面；只分成四个象限太少；过分强调市场份额和成为市场领先者等。

②GE 业务筛选模型。通用电气 (GE) 业务筛选模型基于产业长期吸引力及业务优势与竞争地位分成九个方块, 在两个关键因素上涉及更多的数据, 而不只是业务增长率和相对市场份额。在该 GE 模型中, 产业吸引力包括市场增长率和规模及竞争强度、产业获利能力、技术要求、周期性、规模经济、资金需求、社会政治法律因素以及其他可能的机会与威胁。业务优势与竞争地位包括市场份额、技术地位、获利能力、规模、制造 (营销、研究、管理等) 能力、产品质量、价格竞争力、地理位置以及其他可能的优势与劣势。该模型的实质是将外部环境因素 (产业吸引力) 与企业内部实力 (业务优势和竞争地位) 结合到一个矩阵中。

每个产品线或事业部都用一个字母来代表, 并在 GE 业务筛选图中画一个圆圈。圆圈的面积与该产业的销售规模呈正比。圆圈中的阴影部分代表每个产品线或事业部在该产业中的市场份额。

矩阵图的制图步骤如下:

第一步: 为每个产品线或事业部所在产业识别出几个关键的因素, 然后根据每个关键因素相对重要程度分别确定权重, 再选择评价准则 (如 5 级制, 可以设非常没有吸引力为 1, 非常有吸引力为 5), 对每个因素在该产业中的吸引力打分, 然后加权综合评价其所在产业的吸引力。按相同的规则对所有产品线或事业部作出产业吸引力评价后, 将它们分为高、中、低三档。

第二步: 选择每个产品线或事业部取得成功所需要的关键因素, 评价其业务优势与竞争地位。具体方法与上类似, 只是 5 级评价准则的含义有些不同, 即将非常弱设为 1, 非常强设为 5。最后, 将评价的产品线或事业部分为强、平均、弱三档。

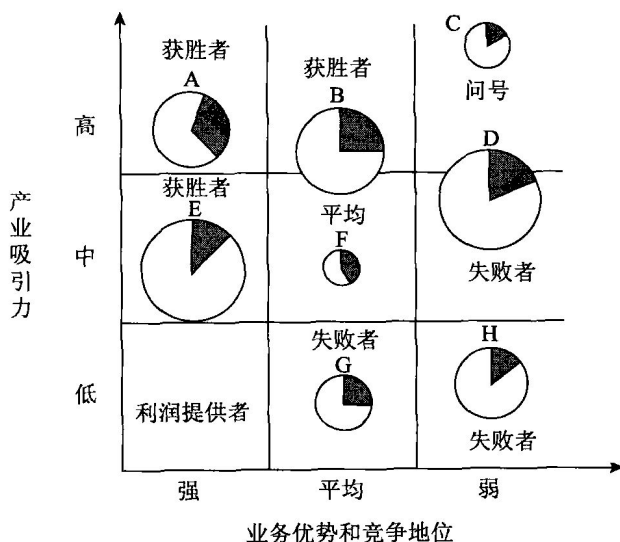


图 1-2 GE 的业务筛选模型