



高等院校精品课程系列教材

战略管理

思维与要径

精品课主持人 黄旭◎主编



*Strategic Management
Thinking And Approaches*

机械工业出版社
China Machine Press

第 5 章

总体战略

——配置与构造创造价值的方式

PowerPoint slides by:
战略管理：思维与要径

本章学习目标

- 通过本章的学习，你应该能够：
 - 了解企业战略的主要类型及其联系
 - 知晓集中化战略的利弊
 - 区分一体化战略的类型
 - 领会多元化战略动因、风险与管理重点
 - 掌握成功进行并购战略的要领
 - 理解战略联盟的主要形式及管理要旨
 - 掌握国际化经营动因及实施国际化战略的要点

5.1 战略类型基本框架

- 公司的总体战略是一个系统性的问题，因而体现在战略类型上涉及到竞争基础、发展方向、发展态势与实施途径四方面的构建。
 - 竞争基础：成本领先战略、差异化战略、聚焦成本领先与聚焦差异化战略、最优成本供应战略
 - 发展方向：市场开发战略、产品开发战略与多元化战略
 - 发展态势：稳定型战略、扩张型战略与紧缩型战略
 - 实施途径：内部开发战略、并购战略、联盟或合资战略

5.2 集中化战略

- 它是稳定型与扩张型战略中广泛采用的一种战略类型。可分为以下两种战略：
 - 单一经营 (Single business)
 - 主业经营 (Dominant business)
- 对于实施集中化战略，有利有弊。企业应当根据外部环境的变化与其产业性质来考虑采用相应的战略。

5.3.1 一体化战略的含义和分类

- 一体化战略就是企业将原来可独立进行的、相互连续或相似的经济活动组合起来，相互连续的活动的组合，称为纵向一体化 (*Vertical integration*)；相似的活动组合，称为横向一体化 (*Horizontal integration*)。
- 纵向一体化战略又可分为：
 - 前向一体化战略 (*Forward Integration Strategy*)
 - 后向一体化战略 (*Backward Integration Strategy*)

5.3.1 一体化战略的含义和分类

- 需要注意的问题：
 - 区分纵向一体化战略与横向一体化战略
 - 一体化战略与多元化战略的区别和联系

5.3.2 纵向一体化战略的利弊

- 向前一体化战略的好处：
 - 企业的用户利用企业的产品或服务而获得高额利润，则本企业可向前一体化来经营用户的业务，增加自己的利润；
 - 企业有足够的实力来对自己的产品进行深度加工并在市场竞争中有优势，则可利用向前一体化来扩大规模，增加盈利；
 - 企业现在可利用的高质量的中间商数量很少，或代价高昂，或不可靠，不能满足企业销售需要，则可通过自设销售网点，更好地控制销售渠道。

5.3.2 纵向一体化战略的利弊

- 向后一体化战略的好处：
 - 企业发现其供应商因供应本企业主营产品而获得高额利润，则本企业可通过向后一体化经营该供应商的业务，增加自身的盈利；
 - 企业对某种原材料、能源、零部件或元器件，需求量大，对企业生产有关键影响，而企业又可能自行组织生产时，则可利用向后一体化更好地保证供应；
 - 企业现在可利用的高质量供应商数量很少，或代价高昂，或不可靠，不能保证企业需要，则可利用向后一体化来保障供给。

5.3.2 纵向一体化战略的利弊

- 纵向一体化战略潜在的危**险**:
 - 向前一体化，自行组织产品的深加工或产品的销售网**络**，不但需投入大量的资源，而且要得罪有中间商的危**险**。进入新领域，是否有竞争力，是否能增加利润，有特验证；
 - 向后一体化，自行组织原材料，零部件等的生产，同样需投入大量的资源，建设必要的生产设施，这些设备如只限于满足企业自身的需要，可能规模太小，形不成规模经济，如要获得规模经济，则有必要为其产品的开辟新市场，并在那个市场上去竞争；
 - 通过纵向一体化实现的规模扩大，是否能获得规模经济和范围经济的效益并不能完全肯定，而且企业管理的难度增大，对管理者素质的要求将大大提高。

5.3.3 横向一体化战略的意义及适用性

- 以下情况适合横向一体化战略：
 - 在不会被政府指控为有很大的削弱竞争倾向的前提下，企业可以在特定地区获得一定程度的垄断；
 - 企业在一个成长着的产业中进行竞争；
 - 规模的扩大可以提供很大竞争优势；
 - 企业具有成功管理更大的组织所需要的资金与人才；

5.4.1 多元化战略的含义和分类

- 含义

- 多元化战略是与集中化战略相对的一种战略类型，其特点是没有一种产品或服务的销售额占企业的销售额的70%以上。其又称为多样化战略或多角化战略。

- 多元化战略可细分为下列三种：

- 相关多元化战略 (Related diversification strategy)

- 非相关多元化战略 (Unrelated diversification strategy)

- 既相关多元化又非相关多元化战略

5.4.2 多元化战略的动因

- 实施多元化战略有利于获得更多的战略协同机会。
 - 如：规模经济、范围经济
- 实施多元化战略有利于培养公司的整体竞争优势
 - 如：本田、佳能公司
- 实施多元化战略使企业能更好地匹配外部环境
 - 如：飞利浦·莫里斯公司

5.4.3 多元化战略的风险

- 分散了企业资源，企业多元化发展导致企业将有限的资源分散于每一个发展的业务领域，从而使每一个意欲发展的领域都难以得到充足的资源支持。
- 加大了管理的复杂性和监管难度，不断进入全新的业务领域可能会降低管理者的决策质量，同时企业内部组织结构也会显得更加复杂。
- 导致企业核心能力的缺失或削弱，最终陷入“大”而不“强”的尴尬境地，如韩国大宇集团的“章鱼战略”。

5.4.4 多元化战略的管理关键

- 多元化战略与集中化战略的关系
- 正确分析企业经营所处的环境
- 相关多元化与非相关多元化的关系
- 正确选择打算进入的业务
- 企业多元化经营的根本依托核心竞争力

5.5 并购战略

- 1. 并购的类型

- 相关（同心）合并

- 如：国美电器收购永乐（中国）电器

- 不相关（复合）合并

- 如：飞利浦·莫里斯公司先后收购了米勒酒业、通用食品、纳斯克饼干公司

- 纵向合并

- 如：Sony并购哥伦比亚电影公司

5.5 并购战略

- 2. 并购新特征
 - 跨国并购得到进一步发展
 - 巨型化趋势更为明显
 - 横向并购与剥离消肿双向发展
 - 企业并购的动机在于寻找战略优势
 - 并购得到了各国政府的默许乃至支持

5.5 并购战略

- 3. 企业并购失败主要原因

- 高溢价收购

- 如：美国在线以1600多亿美元并购时代华纳

- 盲目扩张收购

- 如：河南春都股份公司、三株药业

- 购后整合不力导致失败

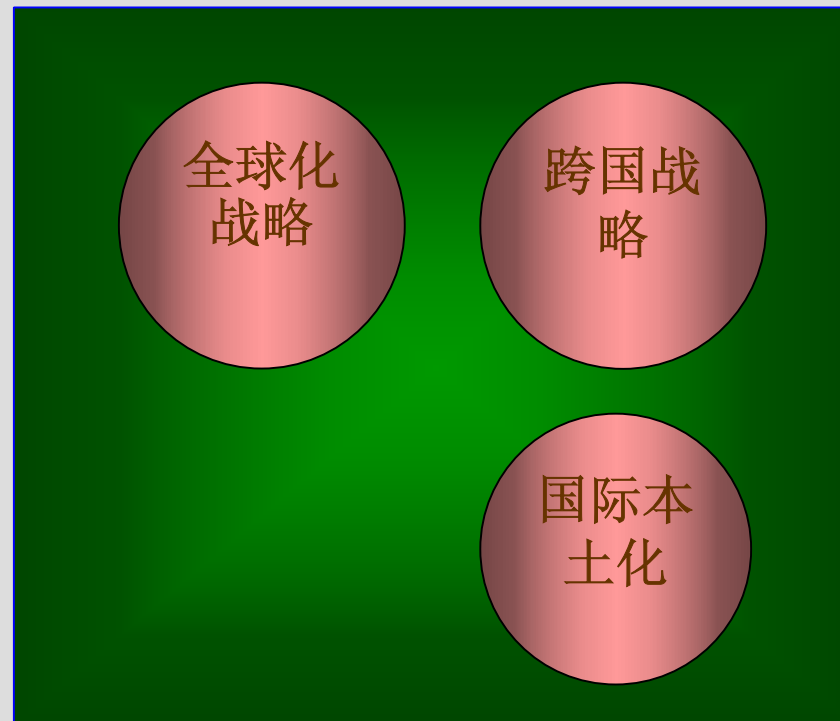
5.6 国际化战略

- 1. 企业国际化经营的动因
 - 寻找新的市场、扩大市场规模
 - 为了尽快收回巨额投资
 - 更好的获得某种资源、能力，巩固已有的或形成新的竞争优势

5.6 国际化战略

- 2. 公司层国际化战略：以公司范围内的产品和地理多元化为重点，包括国际本土化战略、全球化战略和跨国战略。

全球整合的需求



本土迅速反应的需求

5.6 国际化战略

- 3. 国际化竞争的范围
- ——国际化本土战略
 - 将战略和业务决策权分权到各个国家的战略业务单元，由这些单元向本地市场提供本土化的产品
- ——全球化战略
 - 全球化战略认为不同国家市场的产品更趋于标准化，于是竞争战略更集中，由本国总部控制
- ——跨国战略
 - 跨国战略寻求全球化的效率和本土化的反应敏捷的统一

5.6 国际化战略

- 4. 国际化竞争的方式
 - ——出口 (*Exporting*)
 - ——许可证 (*Licensing*) 与特许权 (*Franchising*)
 - ——合同制造 (*Contract manufacturing*)
 - ——交钥匙工程 (*Turnkey operations*)
 - ——管理合同 (*Management contracts*)
 - ——合资经营 (*Joint venture*)
 - ——收购 (*Acquisition*)
 - ——新建设施 (*Greenfield venture*)
 - ——生产分享 (*Production sharing*)

5.7 联盟战略

- 联盟 (Alliance) 战略又称合作战略 (Cooperative strategy)，战略联盟是一般指两个或两个以上的上经济实体为了实现特定的战略目标，在保持自身独立性的同时通过股权和非股权的方式建立的较为稳固的合作关系。
- 分类
 - 产权的角度：合资、股权参与、契约式合作
 - 产业链的角度：横向联盟、纵向联盟、混合联盟

5.7 联盟战略

- 要素——一套完整的联盟战略具备四个要素
 - 以业务战略为基础规划和设计联盟
 - 以动态理念管理联盟
 - 建立恰当的联盟组合
 - 建立企业内部的联盟支持管理体系

5.7 联盟战略

- 联盟战略的建立与管理

