

第三章 战略选择

考情分析

战略选择是企业战略管理过程的重要环节之一。本章主要阐述了四种主要的战略类型，包括企业总体战略、业务单位战略、职能战略和国际化经营战略。篇幅较大，知识点较多。从历年考试来看，战略类型为重中之重。考试题型比较全面，特别是简答题、综合题，分值也较高。

主要考点（难点或重点）

总体战略（公司层战略）的类型（特别是发展战略）

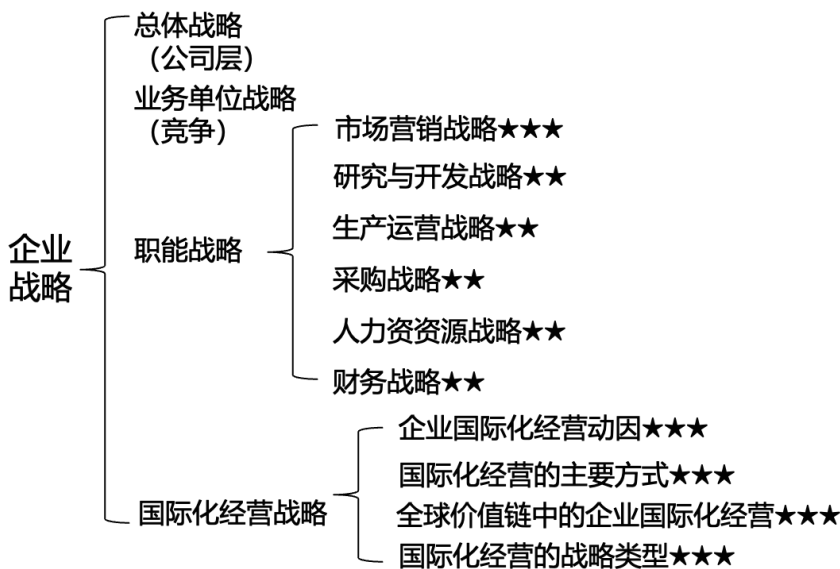
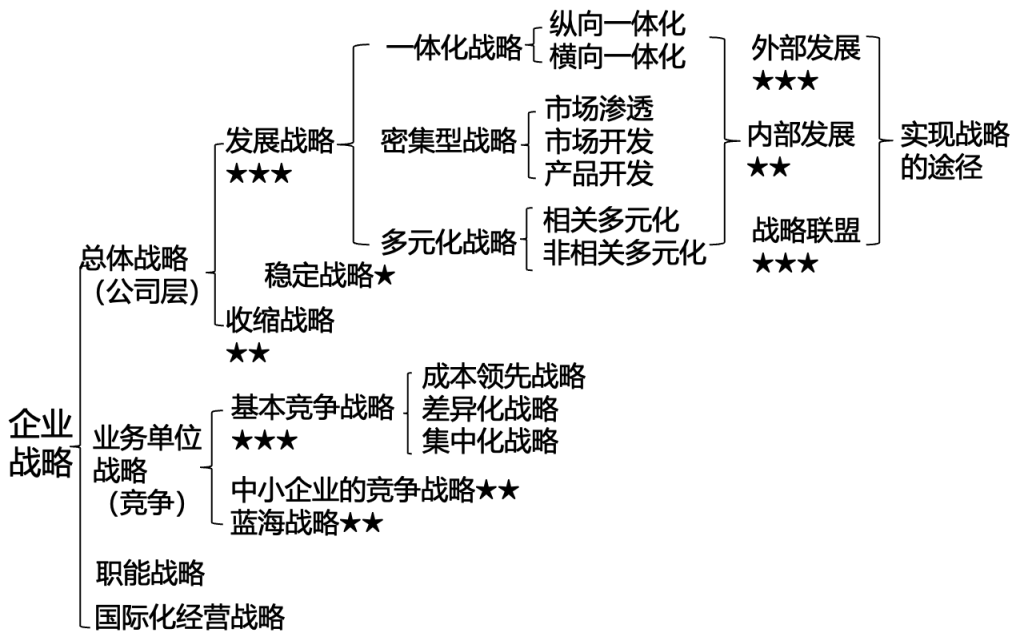
发展战略的主要途径

业务单位战略（三种基本竞争战略）

职能战略（营销、生产运营、财务）

国际化经营战略

内容框架



第一节 总体战略

本节主要知识点：

总体战略的主要类型

发展战略的主要途径

考点 1 发展战略★★★

一、总体战略的主要类型

总体战略，又称公司层战略，是企业最高层次的战略。

任务：**业务选择和资源配置**。

公司战略常常涉及整个企业的财务结构和组织结构方面的问题。

企业总体战略的主要类型可分为三大类：发展战略、稳定战略和收缩战略。

发展战略

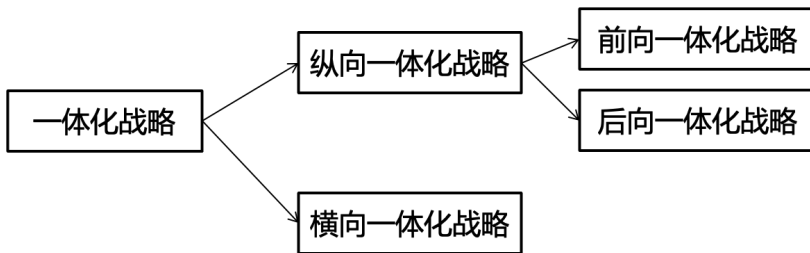
企业发展战略强调充分利用外部环境的机会，充分发掘企业内部的优势资源，以求得企业在现有基础上向**更高一级**的方向发展。

发展战略主要包括 3 种基本类型：**一体化战略、密集型战略和多元化战略**。

1. 一体化战略

一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其经营链条的**纵向或横向延展业务的深度和广度**，扩大经营规模，实现企业成长。

一体化战略按照业务拓展的方向可以分为：



(1) 纵向一体化战略

企业沿着产品或业务链向前或向后，延伸和扩展企业现有业务的战略。

优点：节约交易成本，控制稀缺资源，保证关键投入的质量或者获得新客户。

缺点：增加企业内部管理成本。

前向一体化战略是指获得**分销商或零售商**的所有权或加强对他们的控制权的战略。

优点：通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。

适用条件

- ①企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要；
- ②企业所在产业的增长潜力较大；
- ③企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等；
- ④销售环节的利润率较高。

后向一体化战略是指获得**供应商的所有权或加强对其控制权**。

优点：有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。

适用条件

- ①企业现有供应商的供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求；
- ②供应商数量较少而需求方竞争者众多；
- ③企业所在产业的增长潜力较大；
- ④企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等；
- ⑤供应环节的利润率较高；
- ⑥后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定。

企业采用纵向一体化战略面临的主要风险：

- ①不熟悉新业务领域所带来的风险；
- ②纵向一体化，尤其是后向一体化，一般涉及的投资数额较大且资产专用性较强，增加了企业在该产业的退出成本。

【案例分析】雅戈尔的纵向一体化战略

雅戈尔通过 20 多年的努力和摸索，逐步确立了以纺织服装为主业、房地产和国际贸易为两翼的经营格局，旗下拥有上市公司雅戈尔集团股份有限公司以及各类子公司近四十家。2003 年中国 500 强企业名列第 155 位。2003 年实现销售 101.2 亿元，比上年增长 46.17%；实现利润 6.58 亿元，比上年增长 12.3%；出口创汇 5.21 亿美元，比上年增长 41%；实现税收 3.48 亿元，比上年增长 23.51%。2001、2002、2003 年全国服装行业销售、利润“双百强”第一名。

2003 年“雅戈尔国际服装城”被中国服装协会确认为中国最大的服装先进制造业基地。雅戈尔积极向服装产业的上下游拓展：不但向商业、零售、连锁方向发展，组建庞大的分销网络；还向上游的纺织面料进军，建立自己的纺织面料城。它采用纵向一体化战略投巨资打造了一条厚实的纺织、服装和分销零售网络商业链条。

（2）横向一体化战略

企业收购、兼并或联合竞争企业的战略。

企业向产业价值链相同阶段方向扩张的战略。

目的：减少竞争压力、实现规模经济和增强自身实力以获取竞争优势。

适用情形：

- ①企业所在产业竞争较为激烈；
- ②企业所在产业的规模经济较为显著；
- ③企业的横向一体化符合反垄断法律法规，能够在局部地区获得一定的垄断地位；
- ④企业所在产业的增长潜力较大；
- ⑤企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等。

【例-单选题】2016 年以来，生产安保设施的天盾公司先后收购了两家同类企业，在扩大生产经营规模、降低成本的同时，开发出功能优于其他同类产品的产品。天盾公司的上述收购行为属于该公司的（ ）。

- A. 业务单位战略
- B. 总体战略
- C. 混合战略
- D. 职能战略

答案：B

解析：“生产安保设施的天盾公司先后收购了两家同类企业”属于总体战略中的发展战略（一体化战略中的横向一体化战略），选项 B 正确。

【例-多选题】富华公司是一家特种钢材生产企业，其产品主要用于大型采矿机械、采油设备的生产。为了增强对钢铁市场需求变化的敏感性，富华公司决定把前向一体化作为发展战略。下列各项中，符合该公司发展战略的有（ ）。

- A. 参股海城矿山机械公司
- B. 与东港石油勘探开发公司签订集研发、生产、销售为一体的合作协议
- C. 投资建立铁矿资源开发和生产企业
- D. 与南岗煤炭销售集团建立战略联盟

答案：AB

解析：“富华公司是一家特种钢材生产企业，其产品主要用于大型采矿机械、采油设备的生产”，故参股海城矿山机械公司、与东港石油勘探开发公司签订合作协议是向产业链下游延伸，属于前向一体化战略，选项 A、B 正确；而选项 C、D 是向产业链上游（提供能源、原材料的供应商）延伸，属于后向一体化战略。