



第三节 企业战略类型

四、战略联盟（重点）

战略联盟是指两个或两个以上的企业为了实现资源共享、风险和成本共担、优势互补等特定战略目标，在保持自身独立性的同时，通过股权参与或契约联结的方式，建立较为稳固的合作伙伴关系，并在某些领域采取协作行动，从而达到双赢或多赢的目的。

根据建立联盟方式的不同，战略联盟可以分为股权式战略联盟和契约式战略联盟。



第三节 企业战略类型

1. 股权式战略联盟

股权式战略联盟是指通过**合资或相互持股等股权交易形式**构建的企业战略联盟，主要分为两种形式，即**合资企业**和**相互持股**。

(1) **合资企业**。指两家或两家以上的企业为实现**共同出资、共担风险，共享利益**而建立的企业。

(2) **相互持股**。指各方为加强相互联系而持有对方一定数量的股份。

【注】相互持股形式的各方资产、人员不必合并，这就是与合资企业形式的不同。



第三节 企业战略类型

2. 契约式战略联盟

契约式战略联盟是指主要通过**契约交易形式**构建的企业战略联盟，常见的形式有：

(1) 技术开发与研究联盟。许多企业通过联盟可获取充分的资金或自己缺少的技术，以减少开发新技术或技术应用于生产的风险。这种联盟可以包括大学、研究机构、企业等在内的众多成员，**研究成果归所有参与者共同享有。**



第三节 企业战略类型

(2) 产品联盟。指两个或两个以上的企业为了增强企业的生产和经营实力，通过联合生产，贴牌生产，供求联盟，生产业务外包等形式扩大生产规模，降低生产成本，提高产品价值。

(3) 营销联盟。通过联盟伙伴的分销系统增加销售，从而绕过各种贸易壁垒，迅速开拓市场，赢得顾客，其具体形式有特许经营，连锁加盟，品牌营销，销售渠道共享等。

(4) 产业协调联盟。联盟成员建立全面协调和分工的产业联盟体系，避免恶性竞争和资源浪费，一般多见于高新技术企业。



第三节 企业战略类型

【例题·单选】一个汽车制造生产企业，对供求关系和其他企业形成联盟该联盟模式是（ ）。

- A. 技术研究开发联盟
- B. 产品联盟
- C. 产业协调联盟
- D. 营销联盟



第三节 企业战略类型

答案：B

解析：产品联盟是指两个或两个以上企业为了增强企业的生产和经营实力，通过联合生产、贴牌生产、供求联盟、生产业务外包等形式扩大生产规模、降低生产成本、提高产品价值。该汽车企业对供求关系和其他企业形成联盟属于产品联盟。故选 B。



第三节 企业战略类型

【例题·单选】为了避免恶性竞争,甲互联网公司与多家互联网公司组成战略联盟,建立全面协调和分工的联盟体系,则该战略联盟的形式是()。

- A. 技术与研究与开发联盟
- B. 产品联盟
- C. 营销联盟
- D. 产业协调联盟



第三节 企业战略类型

答案：D

解析：联盟成员建立全面协调和分工的产业联盟体系，避免恶性竞争和资源浪费，一般多见于高新技术企业。故本题正确答案为 D。



第三节 企业战略类型

五、国际化经营战略

国际化经营战略是指企业从国内经营走向跨国经营，从国内市场进入国外市场，在国外设立多种形式的组织，对国内外的生产要素进行配置，在若干个经济领域进行经营活动的战略，是企业产品与服务在本土之外的发展战略。



第三节 企业战略类型

（一）钻石模型

迈克尔·波特提出的钻石模型，用于分析一个国家某种产业在国际上具有较强的竞争力的原因。波特认为，决定一个国家某种产业竞争力的要素有生产要素、需求条件、相关支撑产业以及企业战略、产业结构和同业竞争，这四个要素具有双向作用，形成钻石体系。



第三节 企业战略类型

1. 生产要素

一个国家的生产要素包括人力资源、自然资源、知识资源、资本资源、基础设施等。生产要素包括初级生产要素和高级生产要素两类。

(1) 初级生产要素。指企业所处国家和地区的地理位置、自然资源、人口、气候以及非技术工人等，通过被动继承或简单投资即可获得。

(2) 高级生产要素。包括训练有素的中高级技术人才、教育科研体系、现代通信的基础设施等，需要前期在人力和资本上大量投资才能获得。



第三节 企业战略类型

2. 需求条件

需求条件是指国内市场对某个行业的产品或服务的需求情况。消费者的需求也是一种竞争优势，**内需市场是产业发展的动力。**

3. 相关支撑产业

相关支撑产业是指国内是否存在具有**国际竞争力的供应商和关联辅助行业**。产业以地域为基础，成为紧密联系的产业群，**上下游产业相互促进**，为产业发展提供外部动力，形成提升效应。



第三节 企业战略类型

4. 企业战略、产业结构和同业竞争

企业恰当的战略、国家合理的产业结构和行业良性的同业竞争，能够增强本国企业的竞争优势。除了四个基本要素，钻石模型中还有两个变量，即机会和政府。

(1) 机会是双向的，在新的竞争者获得优势的同时，使原有的竞争者优势丧失，只有满足新需求的企业才能把握住机会。

(2) 波特指出，从事产业竞争的是企业而非政府，但政府对企业的国际化经营起到一定的影响作用。政府能提供给企业所需要的资源，创造产业发展的环境。



第三节 企业战略类型

【知识点】企业稳定战略

稳定战略是指受经营环境和内部资源条件的限制，企业基本保持目前的资源分配和经营业绩水平的战略，持续地向同类顾客提供同样的产品和服务。企业稳定战略主要包括以下四种类型。



第三节 企业战略类型

（二）国际化经营战略的类型

在全球竞争中，企业通常面临着两种压力——地区调适的压力和降低成本的压力。其中，地区调适压力的来源通常包括消费者偏好与偏好的差异、基础设施与传统实践的差异、分销渠道的差异和东道国政府的要求等。两种竞争压力对企业提出了相冲突的要求：降低成本的压力要求企业尽可能使其单位成本最小化，而地区调适的压力则要求企业针对不同的国家制定差异化的产品生产与营销策略，由于提供差异化产品可能涉及大量的重复性劳动且产品缺少标准化，成本几乎不可能降低。



第三节 企业战略类型

在地区调适压力与降低成本压力的约束下，按照战略实施的重点不同，企业实施的国际化经营战略通常可以划分为全球标准化战略、本土化战略、跨国战略和国际战略。



第三节 企业战略类型

(1) 全球标准化战略。

①也称全球战略，是指跨国公司面向全球市场推销**标准化**的**产品和服务**，并在较有利的国家里集中地进行生产经营活动，由此形成**经验曲线效应**，以获得高额利润的经营战略。

②适用：当成本降低的压力强烈而地区调适的压力很低时，使用全球标准化战略能达到最好的效果。

③该战略强调的是**提高盈利能力**，通过规模经济、学习效应和区位经济实现成本的降低，即低成本战略。



第三节 企业战略类型

(2) 本土化战略。

①也称**多国战略**，是指跨国公司在不同国家的市场上提供与消费者兴趣与偏好相适应的产品，通过**在不同国家提供差异化产品或服务**来增加利润的经营战略。

②**适用**：当各国消费者的兴趣和偏好差异较大，且降低成本的压力不太高时，本土化是最合适的战略。

③本土化战略强调的是通过**改变产品或服务**来增加利润，所以采取本土化战略的跨国公司在**不同国家的市场上**提供与消费者兴趣与偏好相适应的产品。



第三节 企业战略类型

(3) 跨国战略。

①指全球竞争激烈的情况下，既考虑降低成本形成以经验为基础的成本效益和区位优势，又注意东道国市场的需要，注重产品的差异化和本土化的经营战略。

②适用：当跨国公司面临的降低成本的压力和地区调适压力都较高时，跨国战略最为有效。

③采取跨国战略措施：通过区位优势、规模经济和学习效应获得低成本；通过在区域市场满足不同需求实现产品差异化；通过公司在全球运营网络的子公司间实行技术流动促进技术的扩大效应。



第三节 企业战略类型

(4) 国际战略。

①指跨国公司向国外市场转让当地竞争者缺少的技能和产品，利用母国的创新来提高海外子公司竞争地位的经营战略。

②战略的核心内容：国际战略是一种以母国为中心的战略，这种战略的核心内容是确定母公司在技术创新和开发能力上的竞争优势以及在产品生命周期所处的阶段，然后通过跨国经营的方式将其优势转移到国外。



第三节 企业战略类型

③适用：适合采用国际战略的跨国公司，其产品通常能够满足普遍需要，面临的成本压力和地区调适压力都很低。

④实施国际战略措施：将产品开发职能(例如研发)集中于母国，在有业务的主要国家设立制造与营销职能机构。



第三节 企业战略类型

【单选】向日本、法国、巴西提供标准化产品，以获取低成本优势和规模效益，该企业实施的国际化经营战略是（ ）。

- A. 跨国战略
- B. 多国战略
- C. 本土战略
- D. 全球战略



第三节 企业战略类型

【答案】D

【解析】全球战略是指跨国公司面向全球市场推销标准化的产品和服务，并在较有利的国家里集中地进行生产经营活动。故此题正确答案为D。



第三节 企业战略类型

（一）无变化战略

采用此战略一般具备两个条件，一是企业过去的经营相当成功，并且企业内外环境没有重大变化；二是企业并不存在重大经营问题或隐患，没有必要进行战略调整。为保持企业现有市场地位、利润及企业平衡发展，避免战略改变给企业带来的不稳定性，企业的战略目标、战略方向、战略规划等基本保持不变。



第三节 企业战略类型

（二）维持利润战略

维持利润战略注重短期效果而忽略长期利益，根本意图是渡过暂时性的难关，一般在经济形势不景气时采用，以维持已有的经营状况和效益。由于这是以牺牲企业未来发展来维持目前利润的战略，所以如果使用不当，会影响企业长期发展。



第三节 企业战略类型

（三）暂停战略

企业在一段较长时间的快速发展后，有可能会遇到一些问题使得发展速度下降，此时可采用暂停战略，休养生息，即在一段时间内降低企业目标和发展速度，重新调整企业内部各要素，实现资源的优化配置，实施管理整合，为今后更快发展打下基础。



第三节 企业战略类型

（四）谨慎实施战略

如果企业外部环境中的某一重要因素变化趋势不明显，又难以预测，则要放缓相应的战略方案的实施进度，根据情况的变化谨慎实施或调整战略规划和步骤。

注：企业稳定战略具有“保持稳定不变”的含义



第三节 企业战略类型

【例题·单选】某汽车生产企业在较长时间的快速发展后，降低企业发展速度，重新调整企业内部各要素，优化配置现有资源，实施管理整合，该企业采取的稳定战略是（ ）。

- A. 无变化战略
- B. 维持利润战略
- C. 暂停战略
- D. 谨慎实施战略



第三节 企业战略类型

答案：C

解析：暂停战略是当企业在一段较长时间的快速发展后，有可能会遇到一些问题使得效率下降，此时可采用暂停战略，修养生息，即在一段时期内降低企业目标和发展速度，重新调整企业内部各要素，实现资源的优化配置，实施管理整合，为今后更快发展打下基础，故选 C。



第三节 企业战略类型

【知识点】企业紧缩战略

企业紧缩战略是企业从目前的经营战略领域和基础水平收缩和撤退，且偏离起点较大的一种战略。紧缩战略主要包括以下三种类型。



第三节 企业战略类型

（一）转向战略

①企业在现有经营领域不能维持原有产销规模和市场规模，不得不将其缩小；

②在企业财务状况下降时也有必要采取抽资转向战略。

具体措施：调整组织结构、降低成本和投资、减少资产存量和加速收回企业资金等。



第三节 企业战略类型

（二）放弃战略

在转向战略无效时，可以采取放弃战略。放弃战略是将企业的一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营的战略。这个部门可以是一个经营单位、一条生产线或者一个事业部。

（三）清算战略

清算是指卖掉企业资产或停止整个企业的运行而终止一个企业的存在。

注：清算战略是针对整个企业而言；放弃战略是放弃企业的一个部分（部门、资产、生产线等）。二者范围不同。