



第三节 企业战略类型

（三）一体化战略

定义：又称企业整合战略，是指企业有目的的将相互联系密切的经营活动纳入企业体系中，组成一个统一的经济组织进行全盘控制和调配，以求共同发展的一种战略。

包括：纵向一体化和横向一体化。

1.纵向一体化战略

定义：扩大单一的经营范围，向后延伸进入原材料供应经营范围，向前延伸可以直接向最终使用者提供最终产品。

包括：后向一体化战略和前向一体化战略。



第三节 企业战略类型

（1）后向一体化战略

定义：通过资产纽带或契约方式，企业与**输入端**企业联合形成一个统一的经济组织，从而达到降低市场交易费用及其他成本，提高经济效益的目的战略。

【例】家具厂收购木材厂

（2）前向一体化战略

定义：指通过资产纽带或契约方式，企业与**输出端**企业联合形成一个统一的经济组织，从而达到降低市场交易费用及其他成本，提高经济效益目的的战略。

【例】某一蔬菜种植基地建设自己的蔬菜加工厂



第三节 企业战略类型

2. 横向一体化战略

定义：为了扩大生产规模、降低成本、巩固企业的市场地位、增强企业竞争优势、增强企业实力而通过资产纽带或契约方式与同行业企业进行联合的一种战略。

【例】某零售企业收购另一家零售企业



第三节 企业战略类型

（四）战略联盟

定义：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。

包括：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

定义：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。

类型：合资企业和相互持股。

（1）合资企业

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】与合资企业形式不同的是，通过相互持股形式构建战略联盟的各方资产、人员不必合并。



第三节 企业战略类型

2. 契约式战略联盟

定义：主要通过契约交易形式构建的企业战略联盟。

形式：（1）技术开发与研究联盟

（2）产品联盟

（3）营销联盟

（4）产业协调联盟



第三节 企业战略类型

（1）技术开发与研究联盟

定义：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。

（2）产品联盟

定义：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。

【例】某服装生产企业与另一家国际知名企业以贴牌生产的方式建立了战略联盟。



第三节 企业战略类型

(3) 营销联盟

定义：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

【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

（五）国际化经营战略

1.定义：国际化经营战略是指企业突破本土经营边界，在两个或两个以上国家从事生产、销售、服务等经营活动，以优化配置国内外生产要素，提高国际竞争力的战略。（了解）



第三节 企业战略类型

2. 国际化经营战略的类型

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，国际化经营战略可以分为全球标准化战略、本土化战略、跨国战略和国际战略四种。



第三节 企业战略类型

(1) 全球标准化战略（一高一低）

定义：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。

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。

【补充】规模经济和学习效应通常合称为经验曲线效应。



第三节 企业战略类型

(2) 本土化战略（一高一低）

定义：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。

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大时，本土化是最合适的战略。



第三节 企业战略类型

(3) 跨国战略（双高）

定义：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，也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。

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大时，跨国战略最为有效。



第三节 企业战略类型

（4）国际战略（双低）

定义：指跨国公司向国外市场转让当地竞争者缺少的产品或服务，利用母国的创新来提高海外子公司竞争地位的经营战略。实施国际战略的跨国公司往往先为国内市场生产产品，再根据其他地区的情况稍作改变，将产品销往世界各地。

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，降低成本的压力和地区调适的压力都很小。



第三节 企业战略类型

【单选】当降低成本压力和地区调适压力都很高时，跨国公司适合采用的经营战略是（ ）。

- A.本土化战略
- B.国际战略
- C.跨国战略
- D.全球标准化战略

答案：C

解析：面临的降低成本的压力和地区调适压力都较高时采取跨国战略。故选 C。



第三节 企业战略类型

（六）数字化战略

定义：是指企业以总体战略为指引，以**数字技术**为核心驱动力，以**数据**为核心生产要素，旨在系统性重塑客户价值主张、优化企业运营模式、全面提升企业核心能力的前瞻性发展战略。

核心目标：在于创造全新价值增长点、培育创新商业模式、升级全流程客户体验。

本质：数字化战略的核心是构建“**以客户为中心、以数据为驱动、以技术为支撑、以组织为保障**”的协同发展体系，以此推动企业运营与发展的全方位、深层次变革。



第三节 企业战略类型

1. 数字化战略的5个维度

(1) 业务维度。聚焦核心业务数字化、业务模式创新与客户体验升级三大方向。

(2) 技术维度。

(3) 组织维度。

(4) 数据维度。

(5) 生态维度。



第三节 企业战略类型

2. 数字化战略的5个阶段

(1) 战略规划阶段。这一阶段的核心是完成顶层设计，重点开展三项工作：一是现状诊断；二是目标设定；三是战略制定。

(2) 方案设计阶段。这一阶段聚焦落地准备。

(3) 落地实施阶段。这一阶段采用分阶段推进模式。

(4) 运营优化阶段。这一阶段的核心是实现持续迭代。

(5) 创新拓展阶段。



第三节 企业战略类型

【知识点】企业稳定战略

定义：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。

包括：（一）无变化战略

（二）维持利润战略

（三）暂停战略

（四）谨慎实施战略



第三节 企业战略类型

（一）无变化战略

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**。

采用此战略一般具备两个条件：

- 1.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；
- 2.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。



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，以维持现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，因此如果使用不当，会影响企业的长期发展。



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，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

【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

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：

- （一）转向战略
- （二）放弃战略
- （三）清算战略



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或者企业有了新的发展机会，压缩原有领域的投资，控制成本支出以改善现金流为其他业务领域提供资金的战略方案。

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。



第三节 企业战略类型

【小结】

企业经营 战略类型 汇总	基本战略	①成本领先战略②差异化战略③集中战略
	企业成长战略	①密集型成长战略：市场渗透战略、市场开发战略、新产品开发战略
		②多元化战略：相关多元化战略（水平、垂直、同心型）、非相关多元化战略
		③一体化战略：纵向一体化战略（后向、前向）、横向一体化战略
		④战略联盟：股权式战略联盟、契约式战略联盟（技术开发与研究、产品、营销、产业协调）
		⑤国际化经营战略（全球标准化、本土化、跨国、国际战略）
		⑥数字化战略
	企业稳定战略	①无变化战略②维持利润战略③暂停战略④谨慎实施战略
	企业紧缩战略	①转向战略②放弃战略③清算战略