

基于海尔集团的企业一体化战略实践探析

徐怡滨

(湖南师范大学, 湖南省, 长沙市, 410000)

摘要: 一体化战略是企业实现规模扩张、提升核心竞争力的重要发展路径, 分为横向一体化与纵向一体化两大核心类型。本文以海尔集团一体化战略实践为例, 系统剖析其横向一体化的并购与合作模式、纵向一体化的产业链整合路径, 探究一体化战略对海尔集团经济效益、品牌影响力、多元化发展的影响, 并指出战略实施中面临的管理与运营挑战。研究结果表明, 一体化战略能有效推动企业实现全球化布局与产业链升级, 但需匹配资源整合能力与风险管控体系。最后针对海尔集团提出优化供应链、强化创新研发等战略建议, 同时为其他企业实施一体化战略提供本土化、差异化的实践启示。

关键词: 企业管理; 海尔集团; 一体化战略; 产业链整合

中图分类号: F272 **文献标识码:** A

0 引言

在全球化市场竞争日趋激烈与产业链深度融合的时代背景下, 企业一体化战略已成为突破发展瓶颈、整合产业资源、提升核心竞争力的核心路径。一体化战略通过横向的规模扩张与纵向的产业链延伸, 帮助企业实现资源的优化配置、产销的稳定衔接与市场话语权的提升, 成为制造业及实体经济领域企业实现规模化、全球化发展的重要选择。家电行业作为我国市场化程度高、竞争充分的代表性产业, 历经数十年发展已从产品竞争迈入产业链竞争阶段, 头部企业纷纷通过一体化布局突破行业同质化困境, 构建差异化竞争优势, 海尔集团便是其中的典型代表。

海尔集团自 1984 年成立以来, 从单一冰箱生产企业逐步成长为全球白色家电行业的龙头企业, 其发展历程始终与战略的动态调整深度绑定, 而一体化战略的实施更是成为其实现全球化布局与产业链升级的关键转折点。在行业竞争加剧、消费需求向智能化、场景化升级的背景下, 海尔集团通过横向一体化的海外并购与战略联盟, 快速实现了规模扩张、市场拓展与技术整合; 依托纵向一体化的产业链整合, 完成了从原材料供应到销售服务的全流程把控, 有效降低了交易成本、提升了产业链协同效率。其一体化战略的实践不仅为自身带来了经济效益的持续增长与品牌影响力的全球提升, 也为家电行业乃至制造企业的战略转型提供了宝贵的实践样本。

本文以企业一体化战略相关理论为基础, 结合 SWOT、PEST 等分析工具, 以海尔集团为研究对象, 系统剖析其横向一体化与纵向一体化的战略实施路径、实践成效及潜在挑战, 探究一体化战略在家电行业的适配性与实施逻辑。通过对海尔集团一体化战略实践的深入研究, 总结其成功经验, 提出针对性的战略优化建议, 同时为其他制造企业制定和实施一体化战略提供参考与启示, 以期为企业在复杂市场环境下实现可持续发展提供理论与实践支撑。

1 文献综述

一体化战略是企业依托自身产品、技术、市场优势, 为提升管理水平、实现规模经济、扩大市场份额, 根据控制程度与物资流动方向开展横向、纵向发展的重要战略, 主要分为横向一体化、纵向一体化两类, 也是学界长期研究的核心方向, 国内外学者从定义、动因、实施模式、实践效果等方面展开了多维度探讨, 形成了丰富的研究成果。

国外对横向一体化的研究以交易成本理论为核心，科斯与威廉姆森为代表性学者，前者提出企业会通过对比内部交易成本与市场交易成本选择发展模式，后者则补充交易频率、不确定性与资产专用性是影响交易模式的关键因素。Klein（1978）发现可占用性专用租金与契约关系呈反比，租金越低企业越倾向于契约合作而非一体化发展；迈克尔·波特（2005）认为“生产还是购买”的成本考量是企业一体化决策的核心依据。在运营与效应层面，Salant 等（1983）构建的 SSR 模型实证发现横向并购存在“并购悖论”，即并购活动未实现预期的利润增长；Brouthers 等（1998）则指出企业并购动因兼具自身发展需求与外部环境应对。国内学者对横向一体化的定义研究视角各异，莫庆鹏（1999）将其视为基于共同利益的自愿经济关系，金占明（2010）则明确并购并非一体化的唯一形式，合营、战略联盟、长期契约等均属其范畴，这一观点与贝赞可等（2006）、Porter（1997）的研究一致。同时，国内学者结合宝钢、物流、发电等企业与企业行业展开实证研究，证实横向一体化能有效提升企业核心竞争力、校正研发外部性，但也指出国内企业在实施过程中存在并购风险把控不足、综合服务能力薄弱、业务布局单一等问题。

纵向一体化的研究分为狭义与广义范畴，Porter（1980）提出的狭义定义被学界广泛认可，即企业围绕自身资源与主营产品进行产业链线性向前或向后延伸，形成多环节或全产业链体系；Tirole（1988）的广义定义将互相持股、战略联盟等影响产业链纵向决策的行为纳入其中，但因难以测度和量化，相关研究相对较少。国内学者王宗胜（2004）、陈英梅（2004）等将纵向一体化明确划分为后向一体化与前向一体化，前者指向上游原材料供应环节，后者聚焦下游销售渠道，卢润德（2005）则提出原材料成本为主要成本的企业应优先实施后向一体化。动因研究方面，张纪康（1992）提出节约交易费用与生产费用是核心动因，李青原等（2010）将根本动因归结为提升企业自身效率，李昕欣等（2018）则证实交易成本理论、资产专用性仍是我国企业实施该战略的关键因素。在实施与效果研究中，学者们结合煤炭、茶产业、食用菌产业等不同行业，提出拓展融资渠道、整合产业链、培养专业人才等实施策略，多数研究证实纵向一体化能提升企业绩效、降低经营风险、强化产业链掌控力，但王俊豪等（2021）也指出其在电网行业存在降低成本效率、损害市场公平机制的负面效应，体现了该战略的行业适配性差异。

2 海尔集团案例概况

2.1 海尔集团公司简介

海尔集团于 1984 年成立，注册于山东省青岛市崂山区海尔工业园，梁海山为海尔集团法人代表。海尔集团经过三十多年的发展，其从早期的生产电冰箱的小厂已经跻身世界一流的家用电器制造商。

1984-1991 年，海尔集团通过“砸冰箱”等策略，创造中国第一个冰箱品牌；1991-1998 年开始以多元化发展为主要战略路线，采取多元化运营，利用“休克鱼”模式创造第一中国家电的品牌；1998-2005 年进入高端化、国际化战略路线，海尔集团成为中国品牌走向全球的代表，创出中国的世界品牌；2005-2012 年走向全球化，以一体化发展为主要战略路线，通过整合 Candy、斐雪派克、三洋家电等企业创出当时全球规模和影响最大的家电品牌集群；2012-2019 年海尔集团进军网络，从点到面发展，实现从“制造”到“创造”的转变；2019 年到至今，海尔集团一直处于发展生态产品路线。海尔经过不断的转型和发展，已促进公司

成为世界白色家电的龙头企业。

海尔集团在 2023 年的全球销售额达到 3718 亿元，较上年同期增加 6%；全球利润总额 267 亿，同比增长 6%，连续 15 年蝉联全球大型家电品牌零售量第一，聚焦智慧住居和产业互联网两大领域，已形成中国、美国、德国三个供应链中心。海尔集团现有三家上市公司，旗下包括海尔 Haier、卡萨帝 Casarte、Leader、通用电气、菲舍尔&贝凯尔、AQUA、坎迪等七大国际化高端品牌，以及全球第一个“三翼鸟 THREEWINGED BIRD”，打造了全球领先的工业互联网平台卡奥斯 COSMOPlat、物联网生态品牌盈康一生，在全球建立了 10+N 创新生态体系、71 家研究院、30 家工业园、122 个制造中心和 23 万个销售网络，旗下海创汇创业加速平台孵化了 7 家独角兽企业、102 家瞪羚企业、38 家专精特新“小巨人”。

2.2 海尔集团业务情况介绍

自 1984 年成立以来，公司始终致力于成为时代的企业，通过不断推出引领市场的新产品，持续创新迭代，把握行业机遇。经过 30 多年发展，公司已经成为全球大家电行业的领导者和全球智慧家庭解决方案的引领者，形成包括中国智慧家庭业务、海外家电与智慧家庭业务和其他业务在内的三大业务布局。

中国智慧家庭业务，公司在中国市场为用户提供全品类的家电产品，并以家电产品为基础，利用海尔智家 APP、三翼鸟 APP 及线下体验中心提供增值服务，共同形成智慧家庭解决方案，满足用户不同生活场景的需求。按照不同的用户生活场景，中国智慧家庭业务由家庭美食保鲜烹饪解决方案（食联网）、家庭衣物洗护方案（衣联网）、空气解决方案（空气网）及家庭用水解决方案（水联网）构成。家庭美食保鲜烹饪解决方案（食联网）为用户提供一站式智慧厨房场景方案以及智慧烹饪、健康饮食等软硬件结合的生态方案，全面满足用户对智慧便捷、健康、美味体验的需求。家庭衣物洗护方案（衣联网）直面用户的家庭生活场景，解决痛点创造新的体验和价值，解决了用户洗衣等待时间长，不能彻底洗净难题。空气解决方案（空气网）全面满足家庭、出行等各类用户对空气温度、湿度、洁净度、清新度等健康、舒适体验的需求。同时基于国家“双碳”战略目标，致力于成为高效可持续绿色智慧建筑引领者。打造楼宇智控、楼宇环境、楼宇能源、楼宇集成等业务板块，为政府公建、商业、轨道、学校、医院等行业用户，提供科技+体验+空间有机融合的绿色智慧建筑解决方案。家庭用水解决方案（水联网）全面满足用户净水、软水及热水等用水需求。

海外家电与智慧家庭业务，除中国市场外，公司在北美洲、欧洲、南亚、东南亚、澳大利亚和新西兰、日本、中东和非洲等超过 200 个国家和地区为用户制造和销售全品类的家电产品及增值服务。公司已具有超过 20 年的海外运营经验。公司也通过收购海外品牌，进一步扩大海外业务布局。公司于 2015 年收购了海尔集团公司海外白色家电业务（其中包括收购的日本三洋电机公司的日本及东南亚白色家电业务），于 2016 年收购美国通用电气公司的家电业务，于 2018 年收购 isher&Paykel 公司，并于 2019 年收购 Candy 公司。自主发展的业务与收购的业务协同促进了公司海外业务的发展。目前公司海外业务已经进入良性发展期，成功实现了多品牌、跨产品、跨区域的全球化布局。根据欧睿数据统计，2022 年公司在全球主要区域大家电市场（零售量）份额如下：在亚洲市场零售量排名第一，市场份额 21.4%；在美洲排名第二，市场份额 15.6%；在澳大利亚及新西兰排名第二，市场份额 12.8%；在中东及非洲排名第三，市场份额 7.5%；在欧洲排名第四，市场份额 8.3%。

其他业务，基于公司已建立的智慧家庭业务，公司还发展了小家电、渠道分销及其他业务。其中，小家电业务主要为本公司设计、委托第三方代工生产并以本公司品牌销售的小家电产品，以丰富智慧家庭解决方案的产品布局。渠道分销业务主要为利用本公司的渠道网络，为海尔集团或第三方品牌的彩电、消费电子类产品提供分销服务。

3 海尔集团一体化战略案例分析

3.1 海尔集团的横向一体化战略实践

我国家电行业属于竞争激烈的行业，具有较为明显的规模经济效应，尤其是在新兴智慧电器市场具有较大增长潜力的情形下，横向一体化战略是海尔集团的最佳选择。横向一体化战略，简而言之，就是企业通过收购、合作等手段，整合行业内的各种资源，以实现规模扩张、市场份额提升、成本降低等目标。海尔集团正是凭借这一战略，在国内外市场上不断开疆拓土，成就了今天的辉煌。

在海尔集团的横向一体化战略实践中，收购通用家电是浓墨重彩的一笔。通用家电，作为全球知名的家电品牌，拥有悠久的历史和技术实力。海尔集团并购通用电气家电业务的交易在2016年6月7日正式完成，最终交易金额约为55.8亿美元，这是迄今为止大陆家电业最大的一笔海外并购案。此次并购有助于海尔集团打开美国市场，实现全球的家电市场格局，推进海尔品牌走向转型之路，对于提高海尔品牌的知名度以及加快实现全球化的进程具有积极意义。海尔集团通过收购通用家电，不仅获得了其丰富的产品线和先进的技术资源，更在全球范围内扩大了自己的市场份额和品牌影响力。这一举措，让海尔集团在国际市场上如鱼得水，进一步巩固了其在家电行业的领导地位。

当然，海尔集团的横向一体化战略并非只有收购这一招。与阿里巴巴的合作，就是其横向一体化战略的又一成功案例。2013年12月9日，海尔集团与阿里巴巴集团联合宣布达成战略合作。双方将基于海尔集团在供应链管理、物流仓储、配送安装服务领域的优势，及阿里巴巴集团在电子商务生态体系的优势，联手打造全新的家电及大件商品的物流配送、安装服务等整套体系及标准，该体系将对全社会开放。本次战略合作中，阿里巴巴集团对海尔集团子公司海尔电器集团有限公司进行总额为28.22亿元港币的投资。其中阿里巴巴集团对海尔电器旗下日日顺物流投资18.57亿元港币，设立合资公司，包括：（1）认购日日顺物流9.9%的股权，金额是5.41亿元港币；（2）认购海尔电器发行的金额为13.16亿元港币的可转换债券，该可转换债券未来可转换成日日顺物流24.1%的股份。此外，阿里巴巴集团以认购新股的方式对海尔电器投资9.65亿元港币，获得投资后海尔电器2%的股份。

阿里巴巴作为中国互联网行业的领军企业，拥有庞大的用户群体和强大的电商平台。海尔集团通过与阿里巴巴的合作，成功将自己的产品推向了更广阔的市场，实现了线上线下的全面覆盖。借助阿里巴巴的大数据、云计算等先进技术，海尔集团还进一步提升了产品的研发和市场营销能力，为未来的发展奠定了坚实基础。

除了与阿里巴巴的合作外，海尔集团还积极与多家国际企业展开合作研发。这些国际企业，有的是技术领域的佼佼者，有的是市场渠道的优势方。通过与这些企业的合作，海尔集团得以不断吸收新的技术和管理经验，提升自己的核心竞争力。这种合作模式也让海尔集团得以快速进入新的市场领域，拓展自己的业务范围。

横向一体化战略使得海尔集团对其具有品牌优势和增长潜力的产品沿其经营链条实现横向拓展,集中力量于某类型产品的打造上。通过专利技术等优势,提高产品的核心竞争力,扩大经营规模并实现企业良好的成长。目前,海尔智慧家电理念在这横向一体化战略的影响下,将会进一步扩大集团在新型家电行业中的竞争力和所占规模。

3.2 海尔集团纵向一体化战略实践

海尔集团,这家享有国际盛誉的家电巨头,其成功背后也离不开一项重要的战略布局——纵向一体化。通过深入实施这一战略,海尔在原材料供应链、销售渠道以及售后服务体系等多个关键领域取得了显著成效,进一步巩固了其在国内外市场的领先地位。

在原材料供应链整合方面,海尔集团始终坚持从源头把控品质,通过与供应商建立长期稳定的合作关系,确保原材料的质量和供应稳定性。海尔不仅严格筛选供应商,还积极参与到供应商的生产过程中,共同制定质量控制标准,实现供应链全程的透明化和可追溯性。这种深度合作模式不仅降低了采购成本,更从源头上提升了产品的整体品质。

在销售渠道拓展上,海尔集团同样展现出了前瞻性的战略眼光。他们深知,要想在竞争激烈的市场中脱颖而出,就必须掌握更多的销售渠道。为此,海尔投资建设了自己的工业园区、专卖店和连锁店,形成了覆盖城乡、多元化的销售网络。这些销售渠道不仅为海尔带来了丰厚的利润,更让其品牌深入人心,成为消费者心中的首选品牌。

而在售后服务体系建设方面,海尔集团更是倾注了大量心血。他们深知,优质的售后服务是赢得客户信任和忠诚的关键。海尔建立了一套完善的售后服务体系,包括24小时在线客服、全国联保服务网点、定期回访等。无论客户遇到什么问题,都能在短时间内得到满意的解决。这种贴心、高效的服务让海尔赢得了客户的高度认可和口碑传播。

总的来说,海尔集团的纵向一体化战略案例为我们提供了宝贵的实践经验和启示。他们通过深入实施纵向一体化战略,在原材料供应链整合、销售渠道拓展以及售后服务体系建设等多个方面取得了显著成效,进一步巩固了其在国内外市场的领先地位。这充分证明了纵向一体化战略在现代企业竞争中的重要性和有效性。对于其他企业来说,海尔的成功经验无疑具有重要的借鉴意义。他们可以从中学取智慧,结合自身的实际情况,制定出更加科学、合理的发展战略,从而在激烈的市场竞争中立于不败之地。

海尔集团实施纵向一体化战略后,在产品质量方面,通过对原材料供应的严格控制和对生产流程的精细管理,海尔的产品在品质上得到了有力保障,赢得了消费者的广泛信赖;在市场竞争力方面,凭借强大的销售网络和品牌影响力,海尔的产品在市场上具有极高的竞争力,销量持续领跑行业;在生产成本和市场风险方面,由于实现了对产业链的有效整合和优化配置,海尔的生产成本得到了有效控制,同时市场风险也大大降低。

3.3 海尔集团实施一体化战略的影响

第一,一体化战略显著提升了海尔集团的经济效益。上世纪八十年代,海尔抓住改革开放的机遇,实施名牌战略,通过“砸冰箱”事件砸醒员工质量意识,创出冰箱名牌;九十年代,海尔抓住兼并重组的机遇,实施多元化战略,通过OEC管理模式和企业文化的输出,从一个冰箱名牌拓展至家电领域的名牌群;进入二十一世纪,海尔抓住全球市场一体化的机遇,实施国际化战略,没有依赖国内低成本的优势单纯出口创汇,而是到海外设厂本土化发展,

建立“本土化研发、本土化制造、本土化营销”三位一体的体系创造海外用户的需求，创出海尔的国际化名牌；在 26 年的创业发展历程中，张瑞敏以创新的企业家精神和顺应时代潮流的超前战略决策带领海尔从一个亏空 147 万元的集体小厂发展成为全球营业额 1357 亿元（2010 年）的全球化企业。据欧睿国际统计，海尔蝉联全球白色家电第一品牌。海尔品牌价值连续十年位居中国最有价值品牌榜首。从 1991 年起，海尔先后兼并了原青岛空调器厂、冰柜厂、武汉希岛、红星电器公司等 10 多家大中型企业，集团资产从几千万元迅速增长至 39 亿元，成为中国第一家家电特大型企业。其中，海尔内部认为购并红星是所有购并中最成功，所以这里的案例分析主要以它为对象，并在部分内容涉及海尔对顺德爱德的购并和整合。1995 年 7 月 4 日，青岛红星电器股份有限公司整体划归海尔集团后，更名为青岛海尔洗衣机有限总公司，从而使它成为海尔梅洛尼洗衣机有限公司之后海尔集团下属的第二个洗衣机子公司，其后，采取了一系列整合活动。红星被购并后第三个月里（1995 年 9 月），就盈利 2 万元，10 月盈利 7.6 万元，11 月盈利 10 多万元，12 月一个月盈利 150 多万元，企业出现了越来越好的发展态势。据国家权威部门统计，该公司洗衣机销量，已从 1995 年 7 月份的全国第 7 位上升为 1995 年底的第 5 位，全国市场占有率增长 3.7%。截止到 12 月底，该公司 1995 年出口洗衣机 8.2 万台，创汇 1230 万美元，位居全国洗衣机行业首位。顺德爱德的情况也比较好，在 1996 年 7 月时，原公司已经完全停产。从 1997 年 5 月 28 日，顺德海尔电器有限公司正式挂牌成立，到 1997 年底完成产量 10 万台，实现利润 260 万元。

第二，一体化战略有助于海尔集团实现多元化发展，降低经营风险。通过向后一体化进入原材料供应领域，或者向前一体化进入销售领域，实现多元化经营，这不仅可以分散经营风险，还能提升企业的综合竞争力。

第三，一体化战略还加强了海尔集团的品牌影响力。通过整合产业链，提升产品质量和服务水平，海尔集团进一步巩固了其在消费者心中的品牌形象，这种品牌影响力的提升有助于海尔集团在市场上获得更多消费者的认可和信赖，从而推动企业的持续发展，

第四，一体化战略的实施需要海尔集团投入大量的资金和资源进行整合，面临着资金短缺或资源配置不当的问题，同时，可能也会导致集团过度扩张，增加管理难度和运营成本

4 建议与启示

海尔集团一体化战略的落地实施，是其从本土家电制造企业向全球智慧家庭解决方案提供商转型的关键转折点，更是其稳固行业龙头地位、实现全球化布局的核心抓手。海尔的一体化战略并非单一维度的扩张，而是横向市场拓展与纵向产业链整合的深度融合，在纵向维度，实现研发、生产、销售、服务全链条的协同把控，保障产品品质与创新落地的双重成效；在横向维度，通过品牌整合、跨界合作、产品线延伸，精准匹配消费者多元化需求，强化市场连接度。这种内外部资源的高效配置与产业链各环节的协同联动，让海尔在激烈的市场竞争中具备快速响应市场变化的能力，牢牢掌握发展主动权。其一体化战略的实践经验，不仅为自身持续发展注入核心动力，也为制造业及其他行业企业的转型升级提供了可借鉴的实践范式，更对不同规模企业制定发展战略具有重要的参考价值。

4.1 海尔集团一体化战略的优化升级建议

在全球化竞争加剧、消费需求向智能化与绿色化升级的市场环境下，海尔集团作为全球

白色家电行业的领军企业，需进一步优化一体化战略布局，从产业链协同、技术创新、国际市场深耕、可持续发展等方面发力，巩固竞争优势，实现长期高质量发展。第一，深化全产业链协同运营，优化供应链与内部管理机制。依托工业互联网平台，实现上下游供应商、生产制造、渠道销售的数字化协同，提升供应链响应效率；同时强化各业务板块、各品牌间的内部协作，打破资源壁垒，推动跨领域、跨区域的资源共享，进一步降低运营成本，提升整体运营效率。第二，加大核心技术研发投入，筑牢创新发展根基。聚焦智慧家电、绿色节能、工业互联网等核心领域，增加研发资金与人才投入，引进和培养高端技术与研发管理人才，打造专业化、高效化的研发团队；建立健全创新激励机制，鼓励员工参与技术创新与产品迭代，营造全员创新的企业氛围，以技术创新驱动产品与服务的差异化升级。第三，深耕国际市场，实现本土化运营与全球化布局的深度融合。基于不同国家和地区的消费习惯、市场特点与政策环境，开展精细化市场调研，制定针对性的产品与营销策略；加强与海外本土企业、渠道商的战略合作，完善海外本土化销售与服务网络，提升海外市场的品牌渗透率与用户认可度，进一步释放全球化发展潜力。第四，践行可持续发展理念，强化企业社会责任。加大环保节能技术的研发与应用，推动全产品线的绿色升级，实现生产制造、产品使用全生命周期的低碳化；积极参与社会公益事业与行业标准制定，以实际行动践行企业社会责任，提升品牌社会价值与美誉度。

4.2 海尔集团一体化战略对其他企业的发展启示

在市场竞争日趋激烈的当下，海尔集团一体化战略的成功实践，为不同行业、不同规模的企业制定发展战略提供了重要的实践启示，核心在于立足自身实际，精准把握一体化战略的核心逻辑，实现资源的优化配置与发展模式的适配性调整。其一，一体化战略的实施需坚持协同发展核心，强化全流程联动。企业需打破内部各部门、各环节的壁垒，推动研发、生产、销售、服务的紧密衔接与协同配合，同时加强与产业链上下游合作伙伴的深度合作，实现资源共享、优势互补，提升整体运营效率与市场响应能力。其二，一体化战略并非单一模式复制，需立足自身实际精准布局。不同企业在规模、资源、行业属性、市场定位上存在差异，不可盲目照搬海尔的全产业链整合与全球化扩张模式。大型企业可依托资源优势，开展横向品牌整合与纵向产业链延伸的双轨布局；中小企业则可聚焦核心业务，通过与上下游企业的战略合作，实现局部产业链的协同，避免盲目扩张导致的资源分散与管理压力。其三，一体化战略的落地需以市场需求为导向，贴合用户价值诉求。无论是横向的业务拓展还是纵向的产业链整合，最终都要回归用户需求，通过产品与服务的升级，精准匹配消费者的多元化、个性化需求，强化与市场的连接度，以用户价值创造推动企业的持续发展。其四，一体化战略的持续推进需以核心竞争力为支撑。企业在实施一体化战略的过程中，需始终聚焦自身核心业务与核心能力，避免因业务过度扩张导致核心竞争力弱化，通过一体化布局进一步强化核心优势，实现企业发展与核心能力提升的双向赋能。

参考文献

- [1] 中商产业研究院. 中国智能控制器行业市场前景及投资机会研究报告[Z]. 2022.01.
- [2] 切斯特.I.巴纳德. 管理金典-经理的职能[M]. 北京: 北京理工大学出版社, 2014.
- [3] Ansoff, H. I. Strategies for diversification[J]. Harvard Business Review, 1957, 35(5):113-114. [4] H.伊戈尔·安索夫. 战略管理[M]. 北京: 机械工业出版社, 2013.
- [4] 伊迪丝·彭罗斯. 企业成长理论[M]. 上海: 上海人民出版社, 2007.
- [5] 丹尼斯·卡尔顿, 杰弗里·佩罗夫. 现代产业组织[M]. 上海: 上海人民出版社, 1998.
- [6] Daron A. Determinants of vertical integration: Financial development and contracting cost.[J]. The Journal of Finance, 2009, 64(3):1251-1290.
- [7] A Ohyama, T Okazaki. Product Innovation, Product Diversification, and Firm Growth: Evidence from Japan' s Early Industrialization[N]. NBER Working Papers, 2020,01.
- [8] C.K.Prahalad and Gary Hamel The Core Competence of the Corporation[J]. 哈佛商业评论, 1990:5-6.
- [9] 迈克尔·A·希特. 战略管理[M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2009.
- [10] Hirshleifer D, P H Hsu and D Li. Innovative Efficiency and Stock Returns [J]. Journal of Financial Economics, 2013, 107(3):632-654.
- [11] Nejat.Capar. An analysis of the relationships between international diversification, product diversification, firm resources and firm performance[D]. 比尔肯大学,2016.
- [12] Zalutskaya Kh.Ya. Comprehensive management strategy for diversification-and integration development of machine-building enterprises: economic determinants of effective implementation[J]. Economics of Enterprise, Lviv Polytechnic National University Ukrainian, 2020, (71) :143-143.
- [13] Gort. Diversification and Integration in American Industry[M]. Princeton University Press,1962.
- [14] Olga Syuzeva. Problems of choosing strategies for diversifying companies[C]. E3S Web of Conferences 284, 07014, 2021.
- [15] Vinod Chawla. Vertical Integration Viz A Viz Horizontal Integration Leading Core Competencies and Market Leadership[J]. Scholedge International Journal of Business Policy & Governance, Volume 2, Issue 5. 2015. PP 10-13.
- [16] Shaqqour O.F. Impact of Vertical and Horizontal Integration between Strategic Management Accounting and Decision-making on Reducing Financial Failures Case of Jordan[J]. Academy of Accounting & Financial Studies Journal, Volume 24, Issue 5. 2020. PP 1-9.
- [17] 张伟于良春.混合所有制下纵向一体化的竞争及反竞争效应[J]. 经济评论, 2015, (2) : 88-97.
- [18] 芮明杰. 中国企业发展的战略选择[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2000:23-25.
- [19] 陈康娣. 关于多元化战略决策的探讨[J]. 特区经济, 2019 (7) : 155-157.

An Analysis of the Practice of Enterprise Integration Strategy Based on Haier Group

Xu Yibin

(Hunan Normal University, Changsha, Hunan Province, 410000)

Abstract: Integration strategy is an important development path for enterprises to achieve scale expansion and enhance core competitiveness, which is divided into two core types: horizontal integration and vertical integration. Based on the relevant theories of enterprise integration development, this paper uses SWOT and PEST analysis tools, combined with the practical case of Haier Group's integration strategy, systematically analyzes its M&A and cooperation model of horizontal integration and industrial chain integration path of vertical integration, explores the impact of integration strategy on Haier Group's economic benefits, brand influence and diversified development, and points out the management and operation challenges faced in the strategic implementation. The research results show that the integration strategy can effectively promote enterprises to achieve global layout and industrial chain upgrading, but it needs to match the resource integration capacity and risk control system. Finally, strategic suggestions such as optimizing the supply chain and strengthening innovative R & D are put forward for Haier Group, and at the same time, localized and differentiated practical enlightenment is provided for other enterprises to implement the integration strategy.

Keywords: Enterprise Management; Haier Group; Integration Strategy; Industrial Chain Integration