

- 1. 公司层战略及选择
 - 1.1. 联盟、并购与重组 【战略方式】
 - 1.1.1. 自我发展
 - 1.1.2. 战略联盟
 - 1.1.3. 并购
 - 1.1.4. 重组
 - 1.2. 国际化战略

1. 公司层战略及选择

1.1. 联盟、并购与重组 【战略方式】

企业在实现专业化、多元化和国际化的战略过程中，可以采取一定的战略方式进行。按照企业与其他企业的合作程度分为三种主要方式：自我发展、战略联盟和兼并收购。

1.1.1. 自我发展

1. 定义：

又称有机增长，指公司依靠自己的力量进入新业务或新地区市场。

2. 适用情况：

- ①企业具有足够的时间从头发展新业务。
- ②现有企业对新加入者反应迟钝，不会做出激烈的抵抗。
- ③自我发展比并购现有企业花费的成本低。
- ④企业拥有发展新业务或拓展新地区市场所需的大多数资源和能力。
- ⑤在市场上增加额外的生产能力不会对行业供求产生明显的负面影响。
- ⑥不会与强大对手发生正面冲突。

3. 优势：

- ①成本较低。
- ④能避免并购和联盟过程中所产生的利益冲突和文化冲突问题。
- ②能积累必要的知识、技能和经验，挖掘潜能，提供更具延展性的、更加持续的增长机制，给公司进入其他行业提供更多的选择。
- ③股票市场更加看重有机增长，而不是并购式增长。

4. 风险：

- ①由于缺少合作伙伴，必须自己承担各种风险。
- ②进入新产品和新地区市场的速度相对较为缓慢，可能会错失发展时机。

1.1.2. 战略联盟

1. 定义：

指两个或多个企业为实现特定战略目标而采取的共担风险、共享利益的联合行动，具有边界模糊、关系松散、机动灵活、运作高效等特点。

2. 运作形式：

有合资、共同研究与开发、贴牌生产、特许经营、相互持股和战略外包六种。

3. 适用情况：

- ①自我发展经济上不可行，风险较大。
- ②合作伙伴间的竞争能力合并可以产生更大的竞争力。

③利用国外合作伙伴，可以越过进口配额限制、高关税、国家主义的政治利益及文化障碍等因素对企业发展的影响。

4. 优势：

能获得生产和营销上的规模经济性；
弥补技术技能和有关当地市场知识方面的不足；
分享销售设施和销售网络，结合力量对付共同的对手。

5. (2019年真题) 7. 战略联盟的优势体现在什么方面？

答：战略联盟是指两个或两个以上的企业或跨国公司为了达到共同的战略目标而采取的任何股权或非股权形式的共担风险、共享利益的联合行动。

企业组建战略联盟的目的在于通过 优势互补，在 价值链的关键环节 上开展合作，进而增强自身的实力，加快向市场推广新产品，扩大市场份额，迅速获取新的技术，获得生产和营销上的规模经济性，进入国外市场及降低风险。因此，战略联盟的优势体现在：

(1)能获得生产和营销上的 规模经济性。小企业通过构建联盟，扩大规模，就能产生协同效应，即“1+1>2”效应，提高企业的效率，降低成本，增加赢利，以追求企业的长远发展。

(2)弥补技术技能和有关当地市场 知识方面的不足。企业各有所长，企业如果构建联盟，可以把分散的优势组合起来，形成综合优势，也就可以在各方面、各部分之间取长补短，实现互补效应。

(3) 分享 销售设施和销售网络，结合力量对付共同的对手。

6. 劣势：

①容易产生职责分工与有效控制的问题。

②联盟各方由于动机和目标不同，在控制战略长期方向、如何从事经营、如何控制现金流和利润、如何保持个性和文化等方面存在冲突。

③在必要的技能上长期过于依赖另一家企业。

1.1.3. 并购

1. 定义：

并购是 兼并和收购 的统称，是企业最常用的一种发展方式。其中：

① 兼并，指对等的合并，两家企业新创立一家企业，即 $A+B=C$ 。

②收购，指一个企业作为收购者收购另一家企业的行为，即 $A+B=A$ 。

2. 分类：

横向并购、纵向并购、混合并购。

3. 优势：

①节约时间，迅速进入目标市场。

②能帮助企业越过某些进入壁垒，促进跨行业或跨国发展。

③可以促进企业的跨国发展。

④能够发挥协同效应。

⑤提高生产和经营规模，获得效率和成本优势，提高企业市场控制能力。

1.1.4. 重组

1. 定义：指公司对其业务架构或财务体系进行改变的战略，主要包括精简、收缩和杠杆并购。

2. 内容：

i. 精简：指减少公司的雇员或运营部门，改变公司业务组合的成分的一种战略。

ii. 收缩：指剥离、分立或其他削减公司的核心业务，导致公司 重新致力于其核心业务 的一系列行动。收缩往往伴随着精简，但不裁减其核心业务的关键人员。

iii. 杠杆并购：

a. 概念：

指纠正管理误区、将公司私有化而买下公司全部资产的一种战略。交易完成后，公司股票不再上市公

开交易。通常，为给杠杆并购融资，会产生大量债务。公司新的所有者一般会售出部分资产来偿债，并收缩战线专注于核心业务。

b. 方式：

管理层并购(MBO)、职工并购(EBO)和公司整体并购。

c. 原因：

对反复无常的金融市场进行保护，允许业主集中发展创新，并把他们带入市场。杠杆能代表企业再生，有利于企业家获得成就和刺激战略增长。

3. 结果：

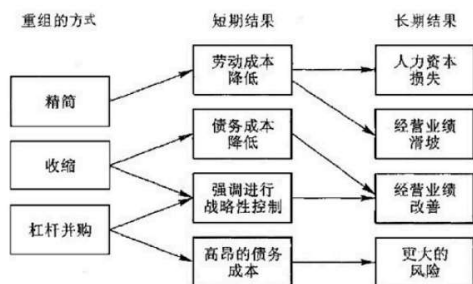


图4-3 重组战略及其结果

i. 精简战略：更具策略性价值（短期的），长期会导致人力资本流失。

ii. 收缩策略：更会产生正面效应，减少负债成本和专注于战略控制等使公司长期高效运营，减少多元化，提高公司竞争能力。

iii. 杠杆并购：引发更强的创新活动，但常常导致大量债务。杠杆并购一般发生在现金流稳定的成熟行业，使并购公司有能力面对债务偿还。

1.2. 国际化战略

1. 动因：

①本国政策的限制及国外政策的吸引、国内市场需求的减缓及国外需求的发展。

②产业发展需要高研发投入，企业必须依靠更大的市场才能获得规模经济。

③来自于企业自身，如获得新客户、获得资源、发挥优势、分散风险等。

这些都可以使企业提高竞争优势，降低成本或提高差异化。

2. 条件与分类：

i. 多国战略：适合于存在多国竞争的产业条件，即不同国家市场上顾客需求不同，竞争不同，不存在统一的国际市场。企业要响应各国不同需求，争取国内市场的领导地位。一般适合啤酒、寿险、服装、食品和其他零售服务业。

ii. 全球战略：适合于存在全球竞争的产业条件，即各国的市场竞争条件联系密切，竞争对手相似，存在统一的国际市场，企业在一国的竞争地位受到它在其他国家的竞争地位的影响。企业在各个国家采取大致相同的战略，目标是争夺世界领导地位。

iii. 二者关系：

①会同时在同一个行业中存在。

②是一种“你进我退”的关系。各国市场条件日趋一致时，原来的多国战略会加强一致性，向全球战略转移；各国市场条件日益分化时，过去的全球战略要增加本地反应的内容，向多国战略转移。

3. 实现途径：

①在各国之间布局活动，实现较低的成本及较高的产品差异化程度。

②在各国的经营单位之间有效转移具有竞争价值的资源和能力。

③以国内企业所不具备的方式协调各种分散的活动。