

## 第一节 总体战略

### 考点6 内部发展（新建）★★

**内部发展，也称内生增长**，是企业在不并购其他企业的情况下利用自身的规模、利润、活动等内部资源来实现扩张。

#### 1、企业采取内部发展的动因

- (1) 开发新产品的过程使企业能最深刻地了解市场及产品；
- (2) 不存在合适的并购对象；
- (3) 保持统一的管理风格和企业文化；
- (4) 为管理者提供职业发展机会；
- (5) **代价较低**，因为获得资产时无须为商誉支付额外的金额；
- (6) 并购通常会产生隐藏的或无法预测的损失，而内部发展不太可能产生这种情况；
- (7) **这可能是唯一合理的、实现真正技术创新的方法**；
- (8) 可以有计划地进行，容易从企业获得财务支持，并且成本可以按时间分摊；
- (9) **风险较低**。在并购中，并购者可能还需承担被并购者以前所做决策而产生的后果；
- (10) 内部发展的成本增速较慢。

#### 2、内部发展的缺点

- (1) 与并购市场中现有的企业相比，在市场上增加了竞争者，这可能会激化某一市场内的竞争；
- (2) 企业不能接触到其他企业的知识及系统，这可能更具风险；
- (3) **从一开始就缺乏规模经济或经验曲线效应**；
- (4) 当市场发展非常快时，内部发展显得过于缓慢；
- (5) 进入新市场可能要面对非常高的障碍。

#### 3、内部发展战略的应用条件

- (1) **产业处于不均衡状况，结构性障碍还没有完全建立起来**。
- (2) 产业内现有企业的行为性障碍容易被制约。
- (3) **企业有能力克服结构性与行为性障碍**，或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。

克服进入障碍的能力往往表现在以下几个方面：

- ① **企业现有业务的资产、技能、分销渠道同新的经营领域有较强的相关性**。

②企业进入新领域后，有独特的能力影响其行业结构，使之为自己服务。

③企业进入新领域后，有利于发展企业现有的经营内容。

## 考点7 企业战略联盟★★

战略联盟是指两个或两个以上经营实体之间为了达到某种战略目的而建立的一种合作关系。

### 1、企业战略联盟的基本特征

(1) 从经济组织形式来看，战略联盟是介于企业与市场之间的一种“中间组织”。

(2) 从企业关系来看，组建战略联盟的企业各方是在资源共享、优势相长、相互信任、相互独立的基础上通过事先达成协议而结成的一种平等的合作伙伴关系。

联盟企业之间的协作关系主要表现为：

相互往来的平等性。

合作关系的长期性。

整体利益的互补性。

组织形式的开放性。

(3) 从企业行为来看，联盟行为是一种战略性的合作行为。

### 2、企业战略联盟形成的动因

(1) 促进技术创新——分担投入

(2) 避免经营风险——信息沟通

(3) 避免或减少竞争——竞合，避免过度竞争

(4) 实现资源互补

(5) 开拓新的市场——产品增加，市场扩张

(6) 降低协调成本——不用整合（相对于并购）