

## 第一节 总体战略

### 考点 4 发展战略的主要途径★

发展战略一般可以采用三种途径，即外部发展（并购）、内部发展（新建）与战略联盟。

#### 1、外部发展（狭义内涵：并购）

外部发展是指企业通过取得外部经营资源谋求发展的战略。外部发展的狭义内涵是并购。

#### 2、内部发展（狭义内涵：新建）

内部发展指企业利用自身内部资源谋求发展的战略。内部发展的狭义内涵是新建。

#### 3、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。

### 考点 5 并购战略★★

#### 1、并购的类型

按并购双方所处的产业分类	横向并购	指并购方与被并购方处于同一产业
	纵向并购	指在经营对象上有密切联系，但处于不同产销阶段的企业之间的并购。前向并购与后向并购
	多元化并购	指处于不同产业、在经营上也无密切联系的企业之间的并购

按被并购方的态度分类	友善并购	指并购方与被并购方通过友好协商确定并购条件，在双方意见基本一致的情况下实现产权转让的一类并购
	敌意并购	又叫恶意并购，通常是指当友好协商遭到拒绝后，并购方不顾被并购方的意愿采取强制手段，强行收购对方企业的一类并购（宝能举牌万科）
按并购方的身份分类	产业资本并购	一般由非金融企业进行。目的是获得产业利润
	金融资本并购	一般由投资银行或非银行金融机构（如金融投资企业、私募基金、风险投资基金等）进行收购。目的是获得投资利润

按收购资金来源分类	杠杆收购	收购方在实施企业收购时，如果其主体资金来源是对外负债，即是在银行贷款或金融市场借贷的支持下完成的 例如：吉利收购沃尔沃
	非杠杆收购	收购方的主体资金来源是自有资金

#### 2、并购的动机

（1）避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会，规避各种风险。

【例】可口可乐公司追求的终极目标是打造一个全饮料公司，但在热饮方面没有相关产品，后并购全球连锁咖啡店 COSTA（拥有完整的咖啡供应链：咖啡的种植、加工、物流及门店运营）。

（2）获得协同效应。（ $1+1>2$ ）

用系统理论剖析协同效果，可以分为 3 个层次（此内容考试概率较低，可选择放弃）：

第一，并购后的两个企业的“作用力”的时空排列得到有序化和优化，从而使企业获得“聚焦效应”。（统一调配）

第二，并购后的企业内部不同“作用力”发生转移、扩散、互补，从而改变了公司的整体功能状况。（优势互补与共享）

第三，并购后两个企业内的“作用力”发生耦合、反馈、互激振荡，改变了作用力的性质和力量。（互相促进、再创新）

**（3）克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。**

（负外部性的一种表现：个体理性导致集体非理性）

**3、并购失败的原因**

**（1）决策不当。**

决策不当的表现：

①并购前，没有认真地分析目标企业的潜在成本和效益，过于草率地并购，结果无法对被并购企业进行合理的管理；

②高估并购对象所在产业的吸引力和自己对被并购企业的管理能力，从而高估并购带来的潜在经济效益。

**（2）并购后不能很好地进行企业整合。**

**（3）支付过高的并购费用。**

**（4）跨国并购面临政治风险**

防范东道国的政治风险，具体措施可以考虑以下几点：

加强对东道国的政治风险的评估，完善动态监测和预警系统。

采取灵活的国际投资策略，构筑风险控制的坚实基础。

实行企业当地化策略，减少与东道国之间的矛盾和摩擦。

**【例-单选题】**佳美公司是一家全国性家电零售连锁企业，在国内一、二线城市拥有近百家大型连锁商城，是国内外众多家电品牌厂家在中国的最大销售商。2019年，该公司并购了国内另一家著名的家电零售连锁企业恒兴公司，销售网络扩展到全国三分之二以上的城市和部分乡镇，市场占有率提高了20%，进一步巩固了其行业领先地位。佳美公司实施上述并购的动机是（ ）。

- A.避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会
- B.实现资源互补
- C.避免经营风险
- D.克服企业负外部性，增强对市场的控制力

答案：D

解析：“销售网络扩展到全国三分之二以上的城市和部分乡镇，市场占有率提高了20%，进一步巩固了其行业领先地位”表明佳美公司进行并购的动机是克服企业负外部性，增强对市场的控制力，选项D正确。

**【例-单选题】**为了拓展国际业务，国内玩具制造商甲公司收购了H国玩具制造商乙公司，并很快打开H国玩具市场。其后不久，甲公司发现乙公司在被收购前卷入的一场知识产权纠纷，将导致甲公司面临严重的经营风险。甲公司在并购中失败的原因是（ ）。

- A.决策不当
- B.支付过高的并购费用
- C.并购后不能很好地进行企业整合
- D.跨国并购所面临的政治风险

答案：A

解析：“国内玩具制造商甲公司收购了H国玩具制造商乙公司……其后不久，甲公司发现乙公司在被收购前卷入的一场知识产权纠纷，将导致甲公司面临严重的经营风险”体现了甲公司在并购前没有对目标企业进行详尽地调查和分析，属于决策不当，选项A正确。

**【例-多选题】**经过多次磋商签订协议后，汽车制造商甲公司凭借自有资金2亿元和发行债券融资5亿元，实现了对汽车零部件供应商乙公司的收购。从并购的类型来看，上述收购属于（ ）。

- A.杠杆收购

- B.前向收购
- C.友善收购
- D.金融资本收购

答案：AC

解析：“汽车制造商甲公司凭借自有资金2亿元和发行债券融资5亿元”说明该并购是杠杆收购，选项A正确；“实现了对汽车零部件供应商乙公司的收购”说明乙公司是甲公司的上游企业，该并购属于后向并购，选项B错误；“经过多次磋商签订协议”说明该并购是友善并购，选项C正确；作为并购主体的甲公司为非金融机构，该并购属于产业资本并购，选项D错误。

### 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) **产业处于不平衡状况，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）

## 3、企业战略联盟的主要类型

从股权参与和契约联结的方式角度来看	①合资企业	
	②相互持股投资	
	③功能性协议	技术交流协议——联盟成员间相互交流技术资料，通过“知识”的学习以增强竞争实力
		合作研究开发协议——分享现成的科研成果，共同使用科研设施和生产能力，共同开发新产品
		生产营销协议——共同生产和销售某一产品
产业协调协议——建立全面协作与分工的产业联盟体系，多见于高科技产业中		

### 股权式联盟与契约式联盟的主要区别：

相对于股权式战略联盟而言，契约式战略联盟由于更强调相关企业的协调与默契，从而更具有战略联盟的本质特征。其在经营的灵活性、自主权和经济效益等方面比股权式战略联盟具有更大的优越性。但也有一些先天不足，如企业对联盟的控制能力差、松散的组织缺乏稳定性和长远利益、联盟内成员之间的沟通不充分、组织效率低下等。相对而言，股权式战略联盟有利于扩大企业的资金实力，并通过部分“拥有”对方的形式，增强双方的信任感和责任感，因而更利于长久合作，不足之处是灵活性差。

根据战略联盟在不同阶段的合作内容分类，如下表所示。

### 战略联盟的分类

阶段	联盟内容
研究开发阶段的战略联盟	1. 许可证协议
	2. 交换许可证合同
	3. 技术交换
	4. 技术人员交流计划
	5. 共同研究开发

	6. 以获得技术为目的的投资
生产制造阶段的战略联盟	7. OEM（委托定制）供给
	8. 辅助制造合同
	9. 零部件标准协定
	10. 产品的组装及检验协定
销售阶段的战略联盟	11. 销售代理协定
全面性的战略联盟	12. 产品规格的调整
	13. 联合分担风险

#### 4、战略联盟的管控

##### （1）订立协议

订立协议切要明确一些基本内容：

- ①严格界定联盟的目标
- ②周密设计联盟结构
- ③准确评估投入的资产
- ④规定违约责任和解散条款

##### （2）建立合作信任的联盟关系

联盟企业之间必须相互信任，并且以双方利益最大化为导向，而不是以自身利益最大化为导向。一旦合作双方相互信任，那么正式的联盟契约就显得不那么重要了，联盟关系还将因为信任而更加稳固。