一、

**1、战略**：就是设计用来开发核心竞争力、获取竞争优势的一系列综合的、协调的约定和行动。

**2、战略柔性**：是指公司用来应对不断变化的竞争环境所带来的各种需求和机遇的一系列能力。

**3、产业组织模型和资源基础模型**

**4、愿景：**是描绘企业期望成为什么样子的一幅图景，从广义上讲，就是企业最终想实现什么。

**使命**：指明了一家企业意图参与竞争的一个或多个业务，以及所需要服务的顾客。

二、

**1、PESTEL分析法**：——宏观环境分析工具

P－political：政治政策因素

E－economic：经济因素

S－social：社会文化因素

T－technological：技术因素

E－environmental：环境因素

（人口、地理、环保等相关因素）

L－legal：法律制度因素

**PESTEL分析模型的作用**：

1. 有助于找出少数的关键环境影响因素。

2. 对于确认长期变化的推动力有一定的辅助作用。例如，对许多正在不断全球化的市场，确认导致全球化发展的动力是很重要的，这些动力包括技术的飞速发展导致的技术生命周期的缩短。

3. 可以帮助检测组织的外部影响的不同的作用。这些外部影响可能是历史性的，也可能是将来的。

**2、“五力”竞争模型及影响因素**：

***新进入者威胁***：进入壁垒、预期的报复

***供方议价能力***：行业集中、无替代品、产品关键、转换成本高、前向整合威胁

***买房议价能力***：购买量大、销售收入占买方收入的大部分、转换成本低、产品差别小、后向一体化倾向

***替代品威胁***：转换成本低、性能和质量接近甚至更优

***现有竞争对手的激烈竞争***：行业增长缓慢、成本高、缺少差异化或转换成本低、高额战略利益、退出壁垒高

**3、战略集团（战略群组）**：是指某一行业内强调相似战略维度并采用相似战略的一组企业。

三、

**1、有形资源**：财务、组织、实物（厂房、设备等）、技术

**无形资源**：人力、创新、声誉资源

**2、可持续竞争优势的四个标准**：有价值的、稀有的、难以模仿的、不可替代的

（1）有价值的：是指能够帮助企业在外部环境中利用机遇或降低威胁而创造价值。

（2）稀缺的：是指只有极少数的竞争对手能够拥有。

（3）难以模仿的，原因来自于以下方面：

——可以基于特定的历史条件而发展自身竞争优势（凤凰扎染服饰）；

——企业的竞争能力和竞争优势之间的界限有时比较模糊，应用不清晰；（麦当劳VSKFC：本土化战略）

——建立在经理、供应商、客户间的人际关系、信任和友谊。(丰田：协丰会；荣丰会)

（4）不可替代的：不具有战略对等性

**3、价值链**：

微观定义：是企业经营活动从开始到结束的一组连续的过程。这些活动共同对顾客具有价值（顾客可能是最终的外部顾客，或者是内部的价值链使用者）。由价值活动和边际利润两部分组成

波特认为，价值链提供了一个系统的方法来检验企业的所有行为及其相互联系，了解企业战略能力必须从发现这些独立的价值活动开始。

价值链分析的作用——帮助识辨哪些资源和能力能够增加价值。

**主要活动和辅助活动**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***辅助***  ***活动*** | **财务** | | | |
| **人力资源** | | | |
| **管理信息系统** | | | |
| **供应链管理** | **运营** | **分销** | **营销（包括销售）** | **售后**  **服务** |

四、

**1、细分市场基础**：

按照需求将顾客划分为不同群体的过程——市场划分。

消费品市场：人口统计因素；社会经济因素；地理因素；心理因素；消费模式；感觉因素等

工业品市场：终端市场细分、产品细分、地理细分、共同购买要素细分、顾客规模细分等

**2、成本领先战略**：是指通过采取一整套行动，以低于竞争对手的成本，为顾客提供可接受的、具有某种特性的产品或服务。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **类型** | **做法** | **示例** |
| **简化产品型成本领先** | **简化产品，撇除不必要的附加价值，为特定的消费群体提供**  **只具备核心价值和基本功能的产品。** | **西南航空** |
| **改进设计型成本领先** | **设计易于制造的产品或成本更低的产品。** | **哇哈哈八宝粥** |
| **材料节约型成本领先** | **将材料节约贯穿于产品设计、材料采购、生产制造的整个过程。** | **蛋黄酱生产商** |
| **人力节约型成本领先** | **控制人力资源成本（包括获得成本、开发成本、使用成本、保障成本和离职成本等）**  **，进而建立成本优势。** | **沃尔玛，耐克** |
| **生产创新型成本领先** | **通过研发或拥有专利技术与发明、生产流程再造、生产管理创新等方式实现生产**  **创新，降低生产成本同时更具竞争力。** | **流水线，大规模生产制造技术等** |
| **价值链创新型成本领先** | **颠覆传统组织价值链活动的做法，以全新的方式组织或整合价值链的各项活动，**  **重新打造一条更低成本且更具竞争力的价值链。** | **通用与费雪** |

**成本领先的风险**：

1用来生产和分销产品的流程可能会因竞争对手的创新而过时；

2过分强调降低成本会使公司无法很好地理解顾客对于“竞争性差异化水平”的感知；

3模仿。

**3、差异化战略**：所谓差异化战略，是指以顾客认为重要的差异化方式来生产或提供服务的一系列整合行动。

* 四种基本类型：
  + 产品差异化战略
  + 服务差异化战略
  + 品牌差异化战略
  + 形象差异化战略

**4、聚焦战略**：也称为目标集聚战略，集中化战略，是指通过一系列行动来生产产品或提供服务，以满足特定的竞争性细分市场的需求。这种战略的核心是瞄准某个特定的用户群体，某种细分的产品线或某个细分市场。

**（一）聚焦战略优点**

* 在生产技术、市场知名度、对用户要求敏感性及对市场的了解上普遍强于进行多样化生产的竞争对手。
* 较易采取科学的管理方式，可以作为防御潜在进入者的壁垒
* 强大的客户谈判优势
* 从业从事单一业务，企业目标明确
* 能够充分利用人员的专业知识，发挥学习效应
* 对追加资源的要求较低

**（二）聚焦战略风险**

* 第一，竞争对手可能会聚焦于更窄的竞争性细分市场，从而使公司的聚焦战略变得“不再聚焦”。
* 第二，在行业范围内开展竞争的公司可能会认为执行聚焦战略的公司所服务的细分市场很有吸引力，值得一争。

第三，随着时间的推移，窄细分市场的顾客需求与整个行业的顾客需求趋于一致。

五、

**1、分析竞争对手的维度:市场共性和资源相似性**

市场共性：企业在行业中进行相互竞争的市场数；关注企业和他的竞争者共同所在的市场个数以及每一个独立市场的重要性程度。

——市场共性的企业竞争在互动中增强反击。

资源相似性：观察他们的行动指企业有形资源、无形资源与竞争对手相比在类型和数量上的相似程度；资源相似企业可能拥有类似的优劣势，可能采取相似战略。

——企业不太可能攻击具有报复可能的竞争对手；

——具有不相似资源的企业更有可能发动攻击。

**2、反击行为的影响因素：**

**a.竞争者行动的类型**

战略性行动比战术性行动引起较少反应

1、战略性反应涉及大量资源，且难以实施或转变

2、实施战略性行动并取得效果所需时间推迟了竞争者对行动的反应

**b.行为者的声誉**

* 竞争者更有可能对由市场领导者发起的战略性或战术性行动做出反应。

**c.市场依存度**

* 市场依存度指企业从特定市场获得收入或利润的程度。
* 高依存度的竞争对手在其市场地位受到威胁时，很可能会做出反击行为。

**3、慢周期市场：**主要是指这样一类市场，在该市场中企业的竞争性优势无法被模仿，因为模仿通常需要较长时间且代价昂贵。

**快周期市场：**在该市场中企业的竞争性优势不能免于被模仿，而模仿通常迅速且不昂贵的。

**标准周期市场：**在该市场中企业的竞争性优势受到适当的保护以防止被模仿，并且采取模仿行为需要适当的成本。

六

**1、Ansoff矩阵：**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 现有产品 | 新产品 |
| 现有  业务 | 市场渗透  Market Penetration  （即市场占有率/份额提升） | 产品开发  Product Development  （产品功能或价值的拓展） |
| 新业务 | 市场开发  Market Development  （目标市场客户的延伸） | 多元化  Diversification  （全新产品在全新市场的拓展） |

**2、多元化的层次及类型**：

低层次多元化：单一业务型；主导业务型

中高层次多元化：相关约束型；相关联系型

特高层次多元化：非相关型

**3、相关约束型和相关联系型的比较**

相关约束型：即多元化公司的业务之间的联系比较直接时，这些业务之间共享资源和行动。（143,145）

相关联系型：即多元化公司的业务之间仅存在较少联系时，这些业务之间传递知识和核心竞争力。（143,146）

**一）相关约束型VS相关联系型**

（1）相关约束型创造价值：通过有效的业务活动的共享实现协同效应。

* ——技术共享；原材料共享；生产运营过程共享；顾客共享；营销渠道共享等
* ——风险：业务之间所建立的联系会影响最终成果
* 如：康师傅与家乐福的零供之争。

（2）相关联系型创造价值：

* ——将核心竞争力传递给另一部门可减少该部门重新开发此竞争力必须消耗的资源和成本；
* ——由于相关联系型大多涉及无形资源，而无形资源多为难以模仿的。

如方正科技与方正电子分享生产制造能力；三星进入商务客车市场共享研发设计能力等

**4、造成多元化价值不确定的原因：**

A、来自多元化动机方面的原因

——外部环境的刺激因素：

* （1）反垄断条例：80年代后期该法律的实施力度有所减弱，从而产生了很多大规模的横向合并。
* （2）税法：收购可以增加公司折旧的资产补贴；作为避税手段的吸引力等。

——内部环境的刺激因素：

* （1）低绩效：绩效与相关多元化层次之间的倒U型关系；
* （2）不确定现金流：当公司进入成熟期之后，出于回避衰退期的考虑，多元化将是很好地防御措施；
* （3）协同效应和公司风险的降低：投资组合的风险分散。

B、来自资源方面的原因：企业是否具有多元化的资源能力，有形资源和无形资源。

七

**1、合并：** 两家公司将相互的业务进行整合，其资源和实力在合并后能够比各自独立发展产生更强的竞争优势。

吸收合并（兼并） ： A+B=A

新设合并 ： A+B=C

**收购：**一家公司通过购买另一家公司部分或全部的股权，将被收购公司的业务纳入其战略投资组合，从而达到更加有效的利用其核心竞争力的目的。

收购：经营控制权 ： A+B= A+B

**并购的类型**：

（1）按并购涉及的行业性质分类

横向并购

纵向并购

混合并购

（2）从动机划分

善意购并

恶意购并

（3）从支付方式划分

现金购并

股票购并：

综合证券/混合购并

**并购动机以及阻碍并购成功的因素：**

**2、有效收购的特性**

* 双方具有互补性的资产或资源
* 收购行为是善意的
* 认真调查研究选择目标公司并进行细致的谈判
* 收购方有宽松的财务状况
* 被收购公司保持中低程度的负债水平
* 一贯持续的重点关注研发和创新
* 具有管理变化的经验，具有灵活性和适应性

**并购整合的战略：**根据战略上相互依存的需求与独立自主的需求可分类形成四种类型的收购后之整合：组合管理型、保守型、共存型和吸收型**。**

**3、杠杆收购：**一方为了将公司私有化而买下公司全部资产的一种重组战略。

八、

**1、关于公司层国际化战略（比较）**

国际化战略：是指企业在本土之外还拥有和控制着生产、营销或服务的设施，进行跨国生产、销售、服务等国际性经营活动。

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **战略模式** | **优 点** | | **缺 点** |
| **国际**  **战略** | **有利于把核心能力转移到国外市场** | | **1、不能对地域差别做出反应**  **2、不能实现区位经济性**  **3、不能实现经验曲线经济** |
| **多国**  **战略** | **根据各地条件制定产品、调整营销策略** | **1、不能实现区位经济性**  **2、不能实现经验曲线经济**  **3、不能把核心能力转移到国外市场** | |
| **全球**  **战略** | **1、有利于实现经验曲线经济**  **2、实现区位经济性** | **不能够对地域差别做出反应** | |
| **跨国**  **战略** | **1、有利于实现经验曲线经济**  **2、有利于实现区位经济性**  **3、有利于把核心竞争力转移到国外市场**  **4、有利于企业全球学习** | **由于组织上的问题而很难实现** | |

2、国际市场进入模式的选择：

**3、特许经营**：协议允许外国公司在其所在国或一系列国家生产和销售公司的产品。许可者通常对每件生产和销售的产品收取一定的特许权使用费。被许可者承担风险并投资设备进行生产、营销和分销产品或服务。

**4、绿地投资**：即新建全资子公司。

九、

**1、战略联盟及三种类型**：

战略联盟是一种合作战略，企业间通过该战略组合他们的资源和产能，从而创造竞争优势。战略联盟使企业之间的资源、产能和核心竞争力都能结合在一起，并达到共享，从而获得在设计、制造、产品和服务上的共同利益。

A、按合作方关系的紧密程度标准分类: （1）非产权战略联盟

（2）产权战略联盟（3）合资企业（joint venture）

B、按照联盟结构的对称性来划分:

（1）对称联盟（2）不对称联盟（3）混合联盟

C、按照联盟合作的内容来划分

（1）产品联盟（2）知识联盟 (3)技术联盟

**2、战略联盟形成动因**

|  |  |
| --- | --- |
| 慢周期市场 | ——获得进入限制市场的渠道；  ——在新市场建立特许经营；  ——保持市场稳定性 |
| 快周期市场 | ——加快新产品或服务的开发速度；  ——加快新产品或服务进入市场的速度；  ——保持市场领先地位；  ——形成行业技术规范；  ——分担产品研究开发所需的大量投入；  ——减少市场的不确定性。 |
| 标准周期 | ——争取市场权力；  ——彼此之间资源互补；  ——获得规模经济；  ——跨越贸易壁垒；  ——应对其他竞争者的挑战；  ——为代行投资项目募集各种资源；  ——学习新的运营技术。 |

减少直接竞争，增强竞争力，获得资源，更好地利用机会，培养战略灵活性以及创新

**3、公司层合作战略的三种类型**：

* 多元化战略联盟（diversifying strategic alliance）
* 协同战略联盟（synergistic strategic alliance）
* 特许经营（franchising，契约关系）

**4、合作战略的风险：**

* 风险：合作者的机会主义行为；

对对方胜任力的误解；

未能与对方共享互补资源；

仅合作一方进行专用资产投资

* 管理：成本最小化和机会最大化

十、

**1、公司治理**：公司治理（corporate governance）是用来管理利益相关者之间的关系，决定并控制组织战略方向和业绩的一套机制。

**内部治理的三种机制**：所有权集中、董事会、管理者报酬

**2、所有权集中**：

所有权集中

所有权集中（ownership concentration）的程度由大股东的数量以及他们持有的所有权比例来决定。

分散的所有权对管理决策的监控力较弱，使股东难以有效的协调行动。

所有权集中度与公司价值之间为非线性的倒U型关系。

**3、董事会**

董事会（board of directors）由股东选出的一些人组成，他们主要责任是为保证股东最佳利益而对公司高层管理者实施正式的监督和控制。

其成员包括内部董事、相关独立董事和独立董事。

**如何提高董事会的有效性**

（1）增加董事会成员背景的多样性；

（2）内部管理和财务控制系统的加强；

（3）建立并持续正式的董事会表现评估流程；

（4）设立“领导董事”职位；

（5）董事报酬的修改；

（6）适度增加独立董事持有的所有权

**4、管理者报酬**

* 管理者报酬（executive compensation）是一种试图通过长期激励性报酬使管理者和所有者利益一致的公司治理机制。
* 报酬机制对管理者的约束是否有效？

（1）高层管理者的决策质量无法被直接监督；

（2）管理者决策影响长期财务结果，很难评估现在决策对业绩的影响；

（3）除高层管理者行为外，其他因素对公司业绩也会产生影响

通过将管理者的财富与普通股东的财富相联系来解决或避免公司潜在的代理问题。

**5、恶意接管的防范策略**

第8版P277

十一、（谁有11章的课件麻烦将下图贴上来共享一下）

11-5 11-6 11-7 11-8 11-9