**连线**

**C.a.超额利润(above-average returns)：**超额利润是指一项投资的利润超过投资者预期的能从其他相同风险投资项目所获得的利润。

**D.m.多国化战略（multidomestic strategy）:**是指公司将战略和经营的决策权分配给各国或地区的战略业务单元，从而使各业务单元有机会为当地市场提供更加本土化的产品。（例：联合利华）

**F.e.范围经济（economies of scope）:**是指通过资源和能力共享，或者将一个业务建立的一种或多种核心竞争力传递给其他业务，从而降低公司成本的一种方式，它可以用于在多个产品市场或行业中运营的公司。

**G.e.规模经济（economies of scale）：**规模经济是指随着规模的不断扩大，公司通过经验的积累而使效率不断提高。因此，在一定时期内，随着产品产量的不断增加，单位产品的成本不断下降。（例：IBM、惠普、戴尔）

**i.国际多元化战略(international diversification strategy)：**是指公司跨越全球不同地区和国家的界限，进入大量潜在的地区或市场来销售产品或提供服务的战略。

**J.c.竞争动态（competitive dynamics）:**是指为了获得市场中的优势地位，所有公司相互间进行的竞争性行动和竞争性反应。(或：在一个市场上竞争的所有公司采取的所有行动和反应，称为竞争动态。)

**竞争性对抗（competitive rivalry）：**是指竞争者为了获取有利的市场地位而采取的一系列竞争性行动，以及随之产生的竞争性反应。竞争性对抗会影响一个公司获得并保持竞争优势的能力。（例：苹果、索尼和其他视频游戏制造商）

**K.t.跨国化战略（transnational strategy）:**跨国化战略是指公司寻求同时实现高效的全球化和敏捷的本土反应。（例：星巴克）

**Q.e.企业能力（enterprise competence）：**公司将单一的有形资源与无形资源相结合来创造能力，作为核心竞争力和竞争优势的基础，能力一般是以公司的人力资本对信息和知识的开发、传播和交流为基础来进行塑造。（能力通常在某个具体的职能领域（例如制造、研发和市场营销）或职能领域的某一部分（例如广告）得到发展。

**T.f.特许经营(franchise)：**特许经营是指通过签订协议允许外国公司在其所在国或其他多个国家的市场上生产和销售公司的产品。许可者对每一件生产和销售的产品收取一定的特许权使用费，而被许可者则要承担风险并进行设备投资，进而生产、营销和分销产品。因此，特许经营可能是成本最低的国际扩张方式。(例：PMI和中国国家烟草公司CNTC签署了一项特许经营协议)

**W.o.外包（outsourcing）:**是指从外部供应商那里购买价值创造活动或者辅助功能活动。有效的外包可以提高公司的灵活性，降低风险，减少资本投资规模。在进行外包时，公司必须认识到，只有那些不能为公司创造价值的活动，或者与竞争对手相比存在很大劣势的活动才能进行外包。（例：班加罗尔和贝尔法斯特这两个地区，IBM将外包活动留在本国）

**Y.v.愿景（vision）：**愿景是对公司期望成为什么，从广义上讲，是对公司期望最终成为什么所作的描绘。（例：苹果）

**Z.s.战略竞争力（strategic competitiveness）：**当一个公司成功的制定并且执行价值创造战略时，它将获得战略竞争力。(例：Borders)

**战略（strategy）:**战略就是用来发展核心竞争力，获得竞争优势的一系列综合的、协调性的约定和行动。

**战略管理过程（strategic management process）：**战略管理过程是公司获得竞争优势和超额利润所必需的，由约定、决策和行动所组成的一套体系。

**转换成本（switching costs）:**转换成本是顾客转向不同供应商购买产品时产生的一次性成本。购买新的辅助设备，重新培训员工，甚至是结束原有购买关系的精神成本，都会产生转换成本。（例：顾客购买不同品牌的软饮料。）

**简答**

**什么是愿景和使命？它们对战略管理过程的价值是什么？**

答：（1）愿景：是对公司期望成为什么，从广义上讲，是对公司期望最终成为什么所作的描绘。使命：指明了一个公司从事的和想要从事的业务，以及所要服务的顾客。（2）价值是：愿景指明了公司未来几年的前进方向，反映了一个公司的价值观和志向。公司的愿景一般保持不变，对愿景的表述通常比较精悍、简洁，容易记忆。有经验表明，大多数有效的愿景都是由首席执行官与其他利益相关者共同制定的。在愿景形成过程中，首席执行官和其他高层管理者所做出的决定和行动，都必须与愿景保持一致。与愿景不同的是，公司的使命更加具体。与愿景相同的是，使命也需要塑造个性，鼓舞员工，照顾到所有的利益相关者。当员工能够强烈的意识到指引其行动并帮助公司实现愿景的道德标准时，公司才更有可能形成有效的使命。

**【总体环境和行业环境之间的区别是什么？为什么这些区别是重要的？】**

答：（1）总体环境：由社会中影响行业和公司的所有因素组成。我们将这些因素分为七类：人口、经济、政治/法律、社会文化、技术、全球化和自然环境。公司通常无法直接控制总体环境因素。行业环境：是指一系列可以直接影响公司及其竞争行为和反应的因素：新进入者的威胁、供方力量、买方力量、替代品的威胁、现有竞争对手的竞争强度。（2）公司对竞争对手信息的收集和解释称为竞争对手分析。对竞争者环境的了解是研究总体环境和行业环境的必要补充。总体环境分析关注的是环境的变化趋势，行业环境分析的重点在于了解影响公司潜在盈利能力的要素和条件，而对竞争对手的分析主要是为了预测竞争对手的行动、反应和意图。这三种分析结果将影响公司的愿景、使命和战略行动。只有将这三类分析的结果有效地整合起来，才能改善公司的业绩。

**能力必须具备哪四个标准才能成为核心竞争力？为什么说这四个标准是非常重要的？**

答：1、（1）有价值的能力能让公司抓住外部环境中的机遇，消除环境中的威胁。（2）稀缺的能力是指只有极少数竞争对手拥有的能力。只有当公司创造并开发的有价值的能力成为核心竞争力，并与竞争对手不同时，公司才能获得竞争优势。（3）难以模仿的能力是指其他公司不能轻易建立的能力。①有时公司可以基于特定的历史条件建立起能力。②公司的核心竞争力和竞争优势之间的界限有时比较模糊。③社会复杂性（4）不可替代的能力是指那些不具有战略对等性的能力。如果两种有价值的公司资源分别被用来执行相同的战略，那么这两种资源就是战略对等的。总体来说，一种能力越难以替代，就越具有战略价值。一种能力越是无形的、不可见的，其他公司就越难找到它的替代能力，公司特有的知识以及管理者与非管理者之间建立的相互信任的工作关系，只有利用有价值的、稀缺的、难以模仿的和不可替代的能力，公司才有可能获得可持续竞争优势。2、原因是：核心竞争力又可以进一步成为能战胜竞争对手的竞争优势。一种能力要想成为核心竞争力，那么在顾客眼里，它一定是具有价值、独一无二的，而一种核心竞争力要成为竞争优势的潜在来源，那么对竞争对手来说，它一定是难以模仿的和不可替代的。当竞争对手无法复制公司战略带来的收益，或者缺乏足够的资源进行模仿时，公司才能获得可持续的竞争优势。公司利用核心竞争力创造的价值能维持多长时间，取决于竞争对手成功地模仿产品、服务或生产流程的速度。只有这四项标准都满足，创造价值的核心竞争力才能持续比较长的时间。

**与每一种业务层战略相关的特定风险是什么？**

答：（1）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。采用成本领先战略的公司往往向行业内最典型的顾客销售标准化的产品或服务。开发新的生产和分销方法、研制新技术的创新过程，对于提高公司的运营效率和成功实施成本领先战略都是非常重要的。成本领先战略的竞争性风险有：①成本领先者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（2）差异化战略是指以顾客认为重要的差异化方式来生产产品或提供服务（以可接受的成本）的一系列整合行动。与众不同的特征、及时的顾客服务、快速的产品创新和领先的技术、良好的声誉和地位、不同的口味、出色的设计和功能等，都可以成为差异化的来源。差异化战略的竞争风险有：①差异化特征会超出目标顾客群的需求。②公司的差异化方式不再能创造顾客愿意买单的价值。③不断重复的体验可能会减少顾客对差异化特征的价值的认同感。④伪造

**什么是市场共性？什么是资源相似性？（何为竞争者？）**

答：竞争者是指在同一市场中进行竞争、针对相同目标顾客群提供相似产品的公司。市场共性：所有竞争者都认同的是，整个行业是由具有不同特征的单个市场构成的。尽管存在差异，但大多数市场在发展竞争优势所需的核心竞争力和技术的应用方面，仍存在一定的相关性。市场共性关注的是公司与竞争者共同参与竞争的市场个数，以及每一个单独市场对彼此的重要程度。研究显示，越是参与多元市场竞争的公司往往越不会先发动进攻，但是在受到攻击时，它们的行动（反应）会更激烈。资源相似性是指与竞争对手相比，公司的有形资源和无形资源在类型和数量上的相似程度。资源的数量和类型相似的公司往往具有类似的优势和劣势，也会使用类似的战略。公司与竞争对手间的竞争关系图是不断变化的，因为公司进入和退出市场时，资源的类型和数量在不断改变，因此，公司的直接竞争对手也会随着时间的推移而发生变化。

**哪些原因促使公司使用收购战略来获得战略竞争力？**

答：收购是指一家公司购买另一家公司全部或部分股权，并将被收购公司的业务纳入其战略组合。完成收购之后，被收购公司完全由收购公司管理。（1）增强市场影响力。获取更大的市场份额是实施收购的一个主要原因。市场影响力通常源于公司的规模，以及所拥有的能够在市场上进行竞争的资源和能力。因此，大多数收购都是通过购买竞争者、供应商、分销商或高度相关行业的业务，来获取更强的市场影响力，从而使公司进一步巩固核心竞争力，并获得被收购公司在主要市场上的竞争优势。①横向收购是指公司收购同行业竞争者的行为。主要是通过发展以成本为基础的和以收入为基础的协同效应，来增强公司的市场影响力。研究发现，收购具有相同特征的公司的效果会更好。②纵向收购是指公司收购供应商或分销商的一种或多种产品或服务的行为。新成立的公司可以控制价值链的其他环节。③相关收购是指收购高度相关行业的公司的行为。通过相关收购，公司可以利用资源和能力整合产生的协同效应来创造价值。公司若想通过收购来寻求增长和市场影响力，就必须弄清楚一般环境中的政治/法律因素，只有这样才能成功地实施收购战略。（2）克服进入壁垒。当面对规模经济和产品差异化造成的进入壁垒时，新进入者会发现通过收购市场中已有的公司进入该市场，比以竞争者的身份进入市场向顾客提供他们并不熟悉的产品，显得更有效。使用收购战略来克服进入壁垒的关键优势在于，公司可以迅速进入市场。这一优势对于寻求克服进入国际市场壁垒公司来说尤其具有吸引力。其中包括跨国收购，是指总部位于不同国家的公司间进行的收购。印度TaTa汽车公司收购英国汽车生产商捷豹和路虎，就是一个跨国收购的案例。（3）降低新产品开发成本和加快进入市场的速度。相比公司内部产品开发过程，收购所得的回报更具有可预见性，并且可以使公司快速进入市场。许多制药公司都选择实施收购战略。（4）比开发新产品的风险更小。与内部产品开发过程的效果相比，收购的效果更易于进行准确的评估，因而管理者将收购视为一项风险较低的活动。（5）增加多元化。公司发现，在目前服务的市场上开发和推出新产品要相对容易一些。在公司缺乏经验的市场上推出与公司现有产品线完全不同的产品则要难的多。因此公司往往不会通过自己内部开发新产品来达到产品多元化的目的。收购战略可以用来支持相关和非相关多元化战略。横向收购和相关收购要比收购那些在不同产品市场运营的其他公司，更能提升公司的战略竞争力。（6）重构公司的竞争力范围。为了减少激烈的对抗对财务业绩的影响，公司会采取收购战略来降低其对一个或多个产品或市场的依赖程度。而依赖程度的降低，可以重新构造公司的竞争力范围。（7）学习和发展新能力。有时，公司可以通过收购来获取自己原本缺乏的能力。为了建立自己的知识基础，公司应寻求收购与本公司既有区别又有一定相关性和互补性的公司。

**能够对公司成功实施国际化战略的能力造成潜在影响的两个主要挑战是什么？**

答：国际化战略是指公司在本国市场以外的地区销售产品或服务的战略。国际化战略面临的挑战为：（1）国际化战略管理的复杂性。国际化战略尤其是国际多元化战略，会导致公司规模不断扩大，运营变得更加复杂，而这又进一步增加了公司管理的难度。丰田公司过去几年的经验，就很好的说明了公司规模与管理复杂性之间的关系。（2）国际扩张的限制。有效的管理国际化战略，将有助于提高公司获得积极回报（如提高业绩）的可能性。但是，随着国际化战略带来的地域和产品多元化程度的不断加深，公司得到的回报将逐渐减少，直到变成负的。例如海尔集团，最初名为青岛电冰箱总厂，1999年开始以海尔为品牌名称在国际市场上销售产品。在这之前，海尔首先成为国内市场的领导者，它就是利用在国内市场发展起来的能力和核心竞争力，来支持建立全球品牌的目标。

**公司在使用合作战略时可能遇到的风险有哪些？**

答：合作战略是一种通过公司间合作来实现共同目标的方法。通过与其他公司的合作，公司可以为顾客创造出单凭自身实力所无法实现的价值。通过合作战略建立的竞争优势称为合作优势或关联优势。有证据表明，2/3的合作战略在开始的两年中都存在严重的问题，50%的联盟最终走向失败。主要风险有（1）合作者的机会主义行为。总的来说，当正式的合同无法约束合作者，或者在成立联盟时错误地估计了合作伙伴的信任度时，就会发生机会主义行为。很多时候，采取机会主义的公司总是希望尽可能多的获取合作伙伴的隐性知识。因此，在实施合作战略时，全面了解合作伙伴的需求可以减少公司遭受机会主义行为的可能性。（2）联盟中的一方错误的理解了另一方的胜任能力，这也会导致联盟的失败。尤其是当合作伙伴的贡献是以无形资产为基础时，这种风险更容易发生。（3）合作的一方没有按照合作战略的约定将互补资源和能力（如最先进的技术）与另一方共享。（4）联盟一方进行专用资产的投资而另一方却没有。

**论述**

**有形资源与无形资源之间的区别是什么？对决策制定者来说，了解这些区别的重要性是什么？对于创造能力来说，哪种资源更重要？为什么？**

答：1、有形资源是指那些可以看见的、量化的资产。分为：财务资源、组织资源、实物资源、技术资源。无形资源是指那些深深的根植于公司的历史之中，随着时间的流逝不断积累的资产。分为人力资源、创新资源、声誉资源。2、广义上来说，资源涵盖了一系列的个人、社会和组织现象，一般来说，仅仅是资源本身并不能为企业带来竞争优势。事实上，一种竞争优势通常要以几种资源的独特组合为基础的，所以了解这些差别对于决策制定者来说是很重要的。3、无形资源更重要。原因是：作为有形资源都是可见的。许多有形资源的价值可以在财务报表中反应出来，有形资源的价值也是有限的。尽管生产性资产是有限的，但对这些资产的许多使用流程却是无形的。与有形资源相比，无形资源是能力和核心竞争力的更高级别的来源。由于无形资源不可见，很难被竞争对手了解、购买、模仿或替代，因此，公司更倾向于以无形资源而非有形资源作为能力的基础。无形资源的另一个好处是，它们可以得到更大程度的综合利用。

**通过有效地实施国际化战略，公司可以获得哪三种主要收益？**

答：国际化战略是指公司在本国市场以外的地区销售产品或服务的战略。（1）扩大市场规模。公司可以通过国际化战略的实施，在本国以外的市场上建立强有力的市场地位，扩大潜在市场规模。因为本国市场的成长机会非常有限。一般来讲，国际市场规模越大，潜在回报越高，公司投资的风险越小。公司参与竞争的国际市场的科技设施如何也非常重要，因为科学知识以及知识的利用所需的人力资源，可以促使公司更有有效的销售产品和/或服务，从而为顾客创造价值。（2）规模经济和学习氛围。通过增加参与竞争的市场数量，公司可以享受到规模经济的好处，尤其是在生产运营方面。更广泛的说，公司可以将不同国家的产品生产、销售、分销以及售后服务进行标准化，从而强化公司持续降低成本的能力，同时还有可能增加顾客的价值。通过不同国家的部门以及网络伙伴之间资源和知识的共享，公司也可以在国际市场上挖掘其核心竞争力。通过这种资源和知识共享模式，公司可以学会如何制造协同效应，从而进一步帮助公司以更低的成本生产高质量的产品。公司在各种国际化市场上的运作为其创造了许多新的学习机会。（3）地域优势。把工厂设到海外市场有时可以帮助公司减少成本。当工厂所处的位置更容易获取低廉劳动力、能源和其他资源时，公司则更容易获得这一优势。其他的地域优势还包括获得重要的供应商和客户。

**影响公司成功实施收购战略的七个主要因素是什么？**

答：收购是指一家公司购买另一家公司全部或部分股权，并将被收购公司的业务纳入其战略组合。完成收购之后，被收购公司完全由收购公司管理。研究表明，在所有的合并和收购中，大约20%是成功的，60%的结果不尽如人意，剩余20%则完全失败的。（1）整合的困难。一位研究整合过程的人员指出，管理实践和学术研究都表明，收购后的整合阶段是合并和收购过程中，决定能否创造（或损害），股东价值的唯一重要因素。融合两个公司的文化，连接不同的财务和控制系统，建立有效的工作关系（尤其是两个公司管理风格相左时），以及解决被收购公司原有管理人员的地位问题等，都是公司在整合过程中遇到的挑战。（2）对收购对象评估不充分。尽职调查是指潜在收购者对收购对象进行评估的过程。有效的尽职调查过程需要从各方面检查上百个项目，包括拟进行的交易的财务问题、收购双方企业文化的差异、交易带来的税收问题，以及为成功融合双方的员工而采取的措施。无法完成有效的尽职调查过程，将很容易导致实施收购的公司为收购对象支付高昂的费用。（3）巨额或非正常水平的债务。公司经常需要支付大量溢价，并有可能导致“支付过度”，造成这种情形的部分原因是它不得不承担额外的债务。公司在实施收购战略时必须确定交易不会带来超出公司能力的债务负担。（4）难以形成协同效应。当资产结合在一起使用比单独使用更有价值时就产生了协同效应。合并公司中不同业务间高效的规模经济、范围经济和资源共享（如人力资本和知识），可以产生协同效应。只有当交易产生独有的协同效应时，公司才能通过收购战略发展竞争优势。独有的协同效应是指，联合和整合收购双方公司的资产而产生的能力和核心竞争力，是收购双方中任何一方的资产与其他公司资产进行联合和整合所达不到的。（5）过度多元化。在有些情况下，公司也有可能变得过度多元化。不管实施哪种多元化战略，过度多元化都会导致业绩下滑，然后一些业务部门会被剥离。这种剥离通常会使公司重构竞争力范围，这也是公司重构战略的一部分。高度多元化也会对公司的长期业绩产生负面影响。过度多元化引起的另一个问题是，公司倾向于将收购变为创新的替代品。（6）管理者过度关注收购。一些公司的经验表明，参与并监督一些与收购相关的活动，分散了管理者的注意力，使他们无法很好的关注与获取长期竞争优势相关的活动。一位观察家指出：“一些管理者在交易过程中会过度关注——享受着选择、追逐和掌控目标所带来的快感。”（7）规模过于庞大。收购造成的复杂组织的管理成本要超过规模经济带来的收益。规模扩大引起的组织复杂性的增加，会使管理者的控制手段更加官僚化。随着时间的推移，这种一致的控制方式会导致管理模式更加僵化和标准化。从长远看，这种缺少灵活性的管理方式还会减少公司的创新，而创新对获取竞争优势又是至关重要的。