

# 注册会计师

## 公司战略与风险管理

### 精讲班

授课教师：魏星



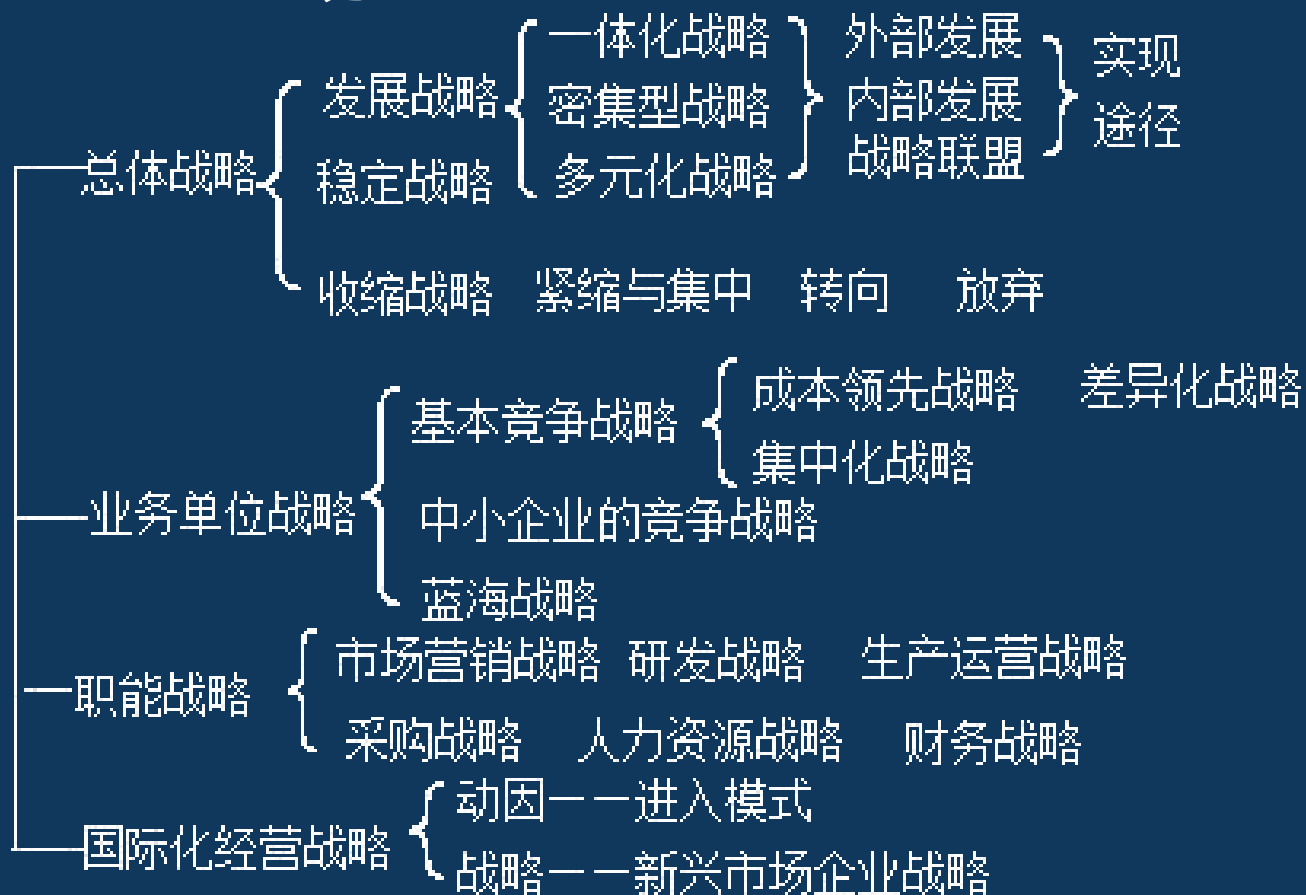
## 第三章 战略选择



## 第三章 战略选择

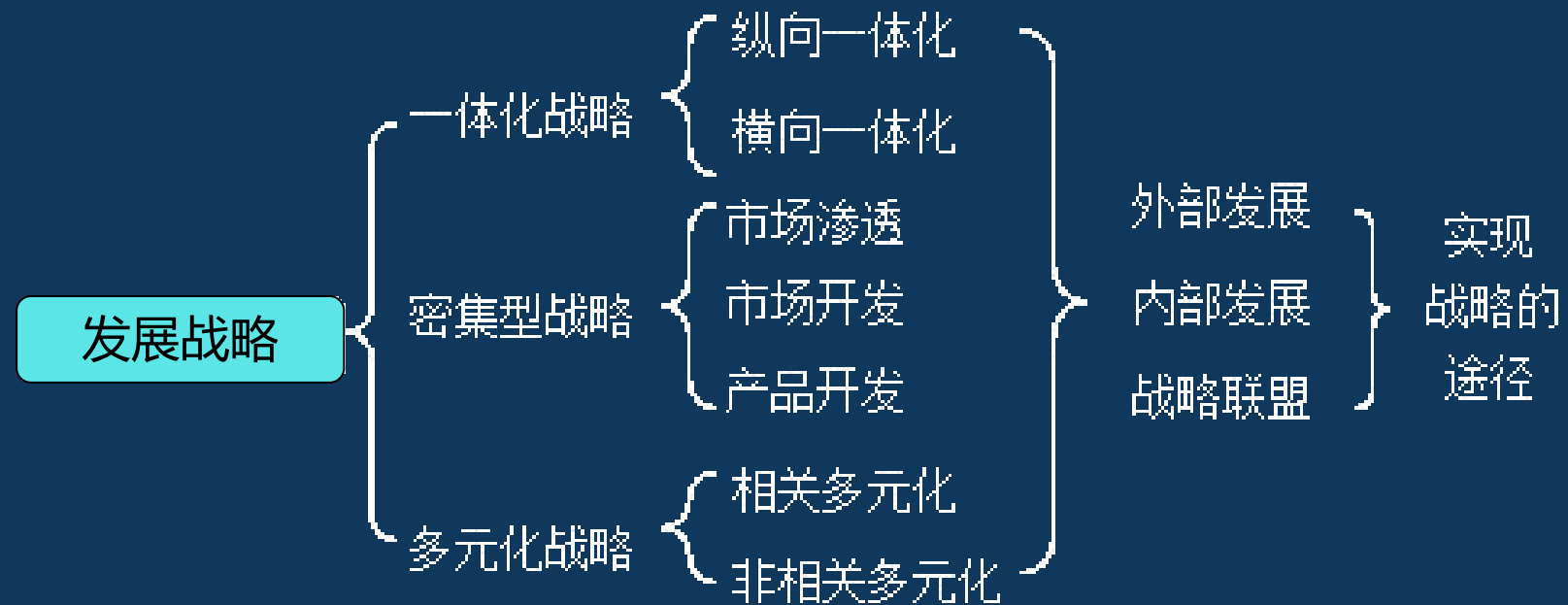
考核分值：35—45分

### 战略选择



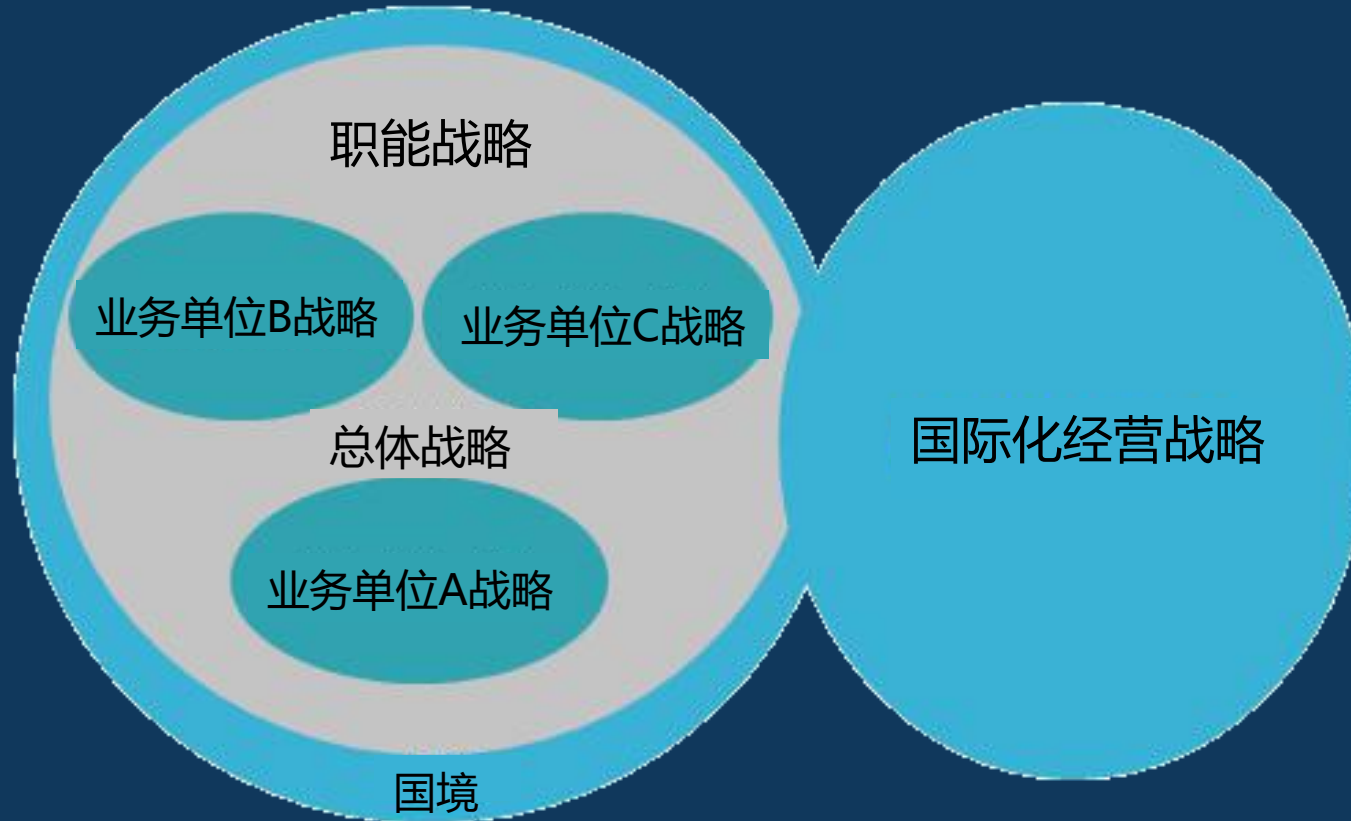


## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择



国际化经营战略是业务单位战略跨国界的使用。



## 第三章 战略选择

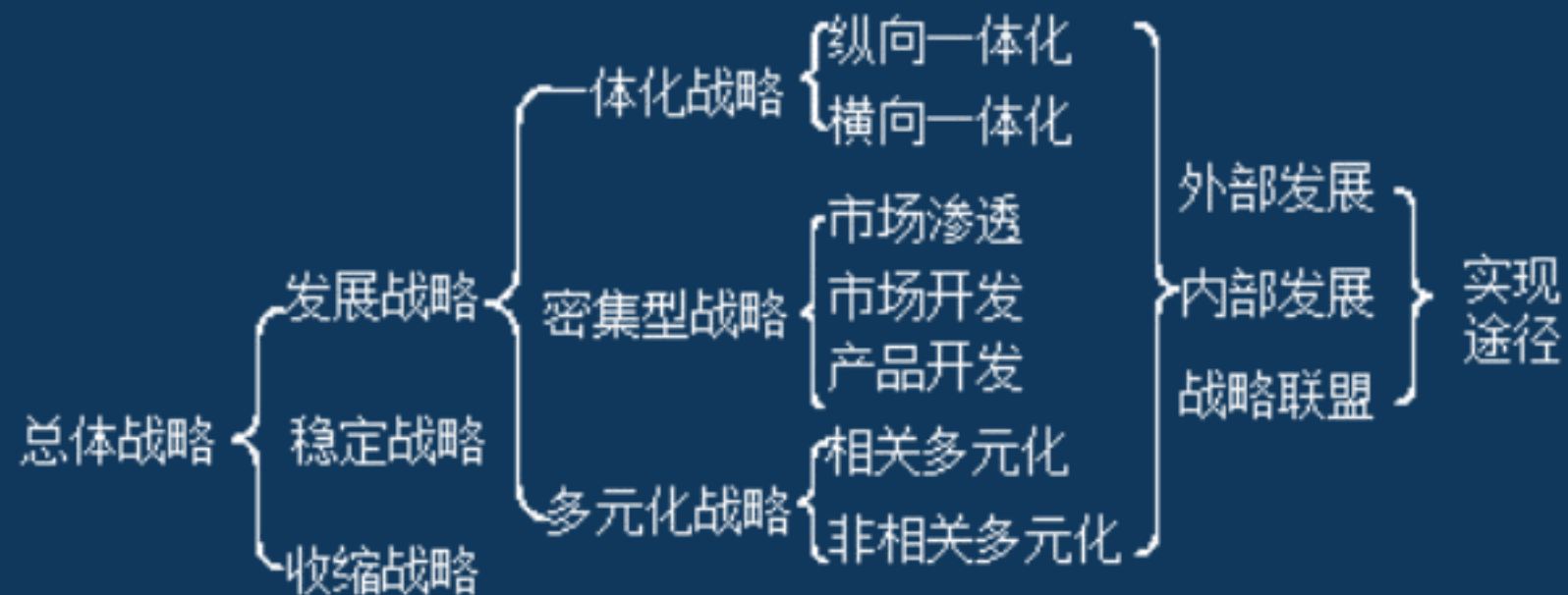
### 【知识点】总体战略（公司层战略）概念和分类

总体战略，又称公司层战略，是企业**最高层次**的战略。它需要根据企业的目标，选择企业可以竞争的**经营领域**，**合理配置**企业经营所必需的资源，使各项经营业务**相互支持、相互协调**。

公司战略常常涉及整个企业的**财务结构**和**组织结构**方面的问题。



## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择

### 【知识点】发展战略 (★★★)

企业发展战略强调充分利用外部环境的**机会**，充分发掘企业内部的**优势资源**，以求企业在现有基础上向更高级方向发展。

发展战略主要包括3种基本类型：

- 一体化战略
- 密集型战略
- 多元化战略





## 第三章 战略选择

1.一体化战略：一体化战略是指企业对具有优势和增长潜力的产品或业务，沿其**经营链条**的**纵向或横向**延展业务的深度和广度，扩大经营规模，实现企业成长。

一体化战略按照业务拓展的方向可以分为：

- 纵向一体化
- 横向一体化



## 第三章 战略选择

(1) 纵向一体化战略。纵向一体化战略是指企业沿着**产品或业务链**向前或向后，延伸和扩展企业现有业务的战略。

好处：

有利于节约**交易成本**；

控制稀缺资源（后向一体化）；

保证关键投入的质量（后向一体化）；

获得新客户（前向一体化）。



## 第三章 战略选择

弊端：

增加企业的内部管理成本。

企业规模并非越大越好！

纵向一体化战略分为前向和后向一体化战略。



## 第三章 战略选择

A.前向一体化战略是指获得分销商或零售商的所有权或加强对他们的控制权的战略。

前向一体化战略的好处：

- 有利于企业控制和掌握**市场**；总
- 增强对**消费者**需求变化的敏感性；分
- 提高企业**产品**的市场适应性和竞争力。分



## 第三章 战略选择

前向一体化战略的主要适用条件包括：**从内到外，由好到坏**

- ①企业现有销售商的销售成本较高或者可靠性较差而难以满足企业的销售需要； T
- ②企业所在产业的增长潜力较大； O
- ③企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等； S
- ④销售环节的利润率较高。 O



## 第三章 战略选择

B.后向一体化战略是指获得**供应商**的所有权或加强对其控制权。后向一体化战略在**汽车、钢铁等产业**采用得较多。

后向一体化战略的好处：

- 有利于企业有效控制关键原材料等投入的**成本、质量**及**供应可靠性**；
- 确保企业生产经营活动稳步进行。



## 第三章 战略选择

后向一体化战略主要适用条件包括：**从内到外，由好到坏**

- ①企业现有的供应商供应成本较高或者可靠性较差而难以满足企业对原材料、零件等的需求； T
- ②供应商数量较少而需求方竞争者众多； T
- ③企业所在产业的增长潜力较大； O
- ④企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等； S
- ⑤供应环节的利润率较高； O
- ⑥企业产品价格的稳定对企业而言十分关键，后向一体化有利于控制原材料成本，从而确保产品价格的稳定。 T



## 第三章 战略选择

企业采用纵向一体化战略的主要风险包括：

①不熟悉新业务领域所带来的风险；**事前**

②纵向一体化，尤其是**后向一体化**，一般涉及的投资数额较大且资产专用性较强，增加了企业在该产业的退出成本。**事后**





## 第三章 战略选择

(2) 横向一体化战略。企业向产业价值链**相同阶段**方向扩张的战略。

主要目的：实现**规模经济**以获取竞争优势。

比较适宜采用横向一体化战略的情形：

- ①企业所在产业竞争较为激烈； T
- ②企业所在产业的规模经济较为显著； T
- ③企业的横向一体化**符合反垄断法律法规**，能够在局部地区获得一定的**垄断地位**； S
- ④企业所在产业的增长潜力较大； O
- ⑤企业具备横向一体化所需的资金、人力资源等。 S



## 第三章 战略选择

【2017·单选题】神大钢铁公司为确保公司铁砂资源与煤炭的稳定供应，成功收购了甲铁矿石企业，同时与龙潭煤炭公司签订了长期购销协议，神大公司的发展战略是（ ）。

- A.前向一体化战略
- B.后向一体化战略
- C.密集型战略
- D.多元化战略



## 第三章 战略选择

『正确答案』 B

『答案解析』 本题考核“总体战略”的知识点。后向一体化战略是指获得供应商的所有权或加强对其的控制权。后向一体化有利于企业有效控制关键原材料等投入的成本、质量及供应可靠性，确保企业生产经营活动稳步进行。后向一体化战略在汽车、钢铁等产业采用得较多。本题中，神大公司收购铁矿石供应企业，属于控制供应商所有权，因此属于后向一体化战略。



## 第三章 战略选择

### 2. 密集型战略（掌握）

安索夫的“产品—市场战略组合”矩阵。





# 第三章 战略选择

		产品	
		现有产品	新产品
市场	现有市场	<b>市场渗透</b> ：在单一市场依靠单一产品，目的在于大幅度增加市场占有率	<b>产品开发</b> ：在现有市场上推出新产品；延长产品生命周期
	新市场	<b>市场开发</b> ：将现有产品推销到新地区；改变销售和广告方法	<b>多元化</b> ：以现有产品或市场为基础而言的相关多元化；与现有产品或市场无关的非相关多元化



## 第三章 战略选择

(1) 市场渗透——现有产品和现有市场。

试图通过更强的**营销手段**来获得更大的市场占有率。

市场渗透战略的基础是增加现有产品或服务的市场份额，或增加正在现有市场中经营的业务。

它的目标是通过各种方法来**增加产品的使用频率**。

主要方法有：

①**扩大市场份额**，特别适用于整体正在**成长**的市场。

折扣或增加广告；改进销售和分销方式；改进产品或包装



## 第三章 战略选择

②**开发小众市场**，目标是在行业中的一系列目标小众市场中获得增长，从而扩大总的市场份额。如果与竞争对手相比企业的规模较小，那么这种方法尤为适用。适用于**成熟期**的市场。

③**保持市场份额**（保持销售量），特别是当市场发生**衰退**时

运用的难易程度取决于市场的性质及竞争对手的市场地位。



## 第三章 战略选择

市场渗透战略主要适用于以下情况：

- ①整个市场正在增长。○
- ②企业决定将利益局限在现有产品或市场领域。S
- ③如果其他企业由于各种原因离开了市场。○

④企业拥有强大的市场地位，并且能够利用经验和能力来获得独特竞争优势，那么实施市场渗透是比较容易的。

S

⑤当市场渗透战略的风险较低、**高级管理者参与度较高**，且在需要的投资较少的时候。○





## 第三章 战略选择

(2) 市场开发——现有产品和新市场。

将现有产品或服务打入新市场的战略。

**主要途径：**开辟其他区域市场和细分市场。



## 第三章 战略选择

### 原因：

- ①企业发现现有**产品**生产过程的性质导致难以转而生产全新的产品，因此他们希望能开发其他市场。
- ②市场开发往往与产品改进**结合在一起**，例如，将工业用的地板或地毯清洁设备做得更小、更轻，将其引入到民用市场。
- ③现有**市场**或细分市场已经饱和，企业只能去寻找新市场。



## 第三章 战略选择

市场开发战略主要适用情况：

- ①存在未开发或未饱和的市场； O
- ②可得到新的、可靠的、经济的和高质量的**销售渠道**；

O

- ③企业在现有经营领域十分成功； S
- ④企业拥有扩大经营所需的资金和人力资源； S
- ⑤企业存在过剩的生产能力； S
- ⑥企业的主业属于正在迅速全球化的产业。 O



## 第三章 战略选择

(3) 产品开发——新产品和现有市场。

在原有市场上，通过**技术改进**与**开发研制**新产品。

拥有特定细分市场、综合性不强的产品或服务范围窄小的企业可能会采用这一战略。

有利于企业利用现有产品的声誉和商标，吸引用户。

企业对现有市场较为了解，产品开发的针对性较强，因而较易取得成功。可采用多种方法，如提供不同尺寸和不同颜色的产品，适用不同的包装。

开发新产品可能会极具风险，实施起来有难度。



## 第三章 战略选择

采用该战略的合理原因：

- ①充分利用企业对**市场**的了解；
- ②保持相对于竞争对手的**领先地位**；市场
- ③从现有**产品组合**的不足中寻求新的机会；
- ④使企业能继续在现有市场中**保持稳固**的地位。市场



## 第三章 战略选择

产品开发战略适用于以下几种情况：

- ①企业产品具有较高的市场信誉度和顾客满意度； S
- ②企业所在产业属于适宜创新的高速发展的高新技术产业； O
- ③企业所在产业正处于高速增长阶段； O
- ④企业具有**较强的研究与开发**能力； S
- ⑤主要竞争对手以类似价格提供更高质量的产品。 T



## 第三章 战略选择

(4) 多元化——新产品和新市场。

这是新产品与新市场结合的结果。又可分为相关多元化和不相关多元化。这一战略方向可以从密集型战略类型中分离出来。



## 第三章 战略选择

【2017·单选题】甲公司是一家玩具生产企业，1998年以来，该公司依靠其成本优势将产品成功打入了东南亚，欧洲和北美市场，去年，为了进入F国市场，甲公司在该国第二大城市经济开发区建设成立了一家工厂，并顺利将其产品销往F国各地，甲公司采取的战略类型是（ ）。

- A.市场开发
- B.产品开发
- C.市场渗透
- D.相关多元化





## 第三章 战略选择

『正确答案』 A

『答案解析』 本题考核“总体战略”的知识点。甲公司“将产品成功打入了东南亚，欧洲和北美市场”以及“F国市场”说明进行了市场扩张行动，所以甲公司的战略类型是市场开发战略。



## 第三章 战略选择

### 3.多元化战略（掌握）

企业进入与现有产品和市场不同的领域。

三大原因：

①在现有产品或市场中持续经营并**不能达到**目标。

②企业由于以前在现有产品或市场中成功经营而保留下来的**资金超过**了其在现有产品或市场中的财务扩张所需要的资金。

③与在现有产品或市场中的扩张相比，多元化战略意味着**更高的利润**。



## 第三章 战略选择

按是否与现有业务或产品相关分类：

- 相关多元化战略、同心多元化战略：为了获取**融合优**

**势**

- 非相关多元化战略、离心多元化战略：财务上**平衡现**

**金流**

第一、相关多元化战略、同心多元化战略

以现有业务或市场为基础进入相关产业或市场。

相关多元化的相关性可以是产品、生产技术、管理技能、营销渠道、营销技能以及用户等方面的类似。



## 第三章 战略选择

采用相关多元化战略，有利于企业利用原有产业的产品知识、制造能力、营销渠道、营销技能等优势来获取**融合优势**，即两种业务或两个市场同时经营的盈利能力大于各自经营时的盈利能力之和。

当企业在产业或市场内具有**较强的竞争优势**，而该产业或市场成长性或吸引力逐渐下降时，比较适宜采用同心多元化战略。



## 第三章 战略选择

第二、非相关多元化战略、离心多元化战略

企业进入与当前产业和市场均不相关的领域。

企业当前产业或市场**缺乏吸引力**，而企业也不具备较强的能力和技能转向相关产品或市场。

出于财务上考虑平衡现金流或者获取新的利润增长点，规避产业或市场的发展风险。



## 第三章 战略选择

企业采用多元化战略具有如下**优点**：

①分散风险，当现有产品及市场失败时，新产品或新市场能为企业提供保护。

②能更容易地从资本市场中获得融资。

③在企业无法增长的情况下找到新的增长点。

④利用未被充分利用的资源。

⑤运用盈余资金。

⑥获得资金或其他财务利益，例如累计税项亏损。



## 第三章 战略选择

⑦运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的。



## 第三章 战略选择

企业采用多元化战略具有如下优点：背诵

④利用未被充分利用的资源。

⑤运用盈余资金。

⑦运用企业形象和声誉

③找到新的增长点。

②融资。

①分散风险

⑥获得资金或其他财务利益。

旧业务的资源

新业务的利益

新旧整合影响





## 第三章 战略选择

企业必须充分认识实施多元化战略的风险：

- ①来自原有经营产业的风险。（旧业务）
- ②市场整体风险。（整体）
- ③产业进入风险。（新业务进）
- ④产业退出风险。（新业务退）
- ⑤内部经营整合风险。（新旧整合）



## 第三章 战略选择

### 【知识点】稳定战略（了解）

稳定战略，又称为维持战略，是指限于经营环境和内部条件，企业在战略期所期望达到的经营状况**基本保持**在战略起点的范围和水平上的战略。

采用稳定战略的企业**不需要**改变自己的宗旨和目标。只需要集中资源用于原有的经营范围和产品，以增加其竞争优势。



## 第三章 战略选择

稳定战略的适用条件：

对战略期环境的预测**变化不大**，而企业在前期经营相当成功的企业。

采用这种战略的风险比较小，企业可以充分利用原有生产经营领域中的各种资源；避免开发新产品和新市场所必需的巨大资金投入和开发风险；避免资源重新配置和组合的成本；防止由于发展过快、过急造成的失衡状态。



## 第三章 战略选择

稳定战略的风险：

- 外部环境发生较大变动，企业战略目标、外部环境、企业实力三者之间就会失去平衡，企业就会陷入困境。
- 容易使企业减弱风险意识，甚至会形成惧怕风险、回避风险的企业文化，降低企业对风险的**敏感性和适应性**。



## 第三章 战略选择

### 【知识点】收缩战略（掌握）

也称撤退战略，是指企业**缩小**原有经营范围和规模的战略。

1.收缩战略的原因。大致可分为主动和被动两大类。

（1）主动原因。

①大企业**战略重组**的需要。

②小企业的**短期**行为。

（2）被动原因。

①外部原因。

②企业（或企业某业务）失去竞争优势。



## 第三章 战略选择

### 2.收缩战略的方式。【开源节流增收节支】

#### (1) 紧缩与集中战略（节支）集中于短期效益

①**机制变革**。包括：调整管理层领导班子；重新制定新的政策和管理控制系统，以改善激励机制与约束机制等。  
(整体)

②**财政和财务战略**。如引进和建立有效的财务控制系统，严格控制现金流量；与关键的债权人协商，重新签订偿还协议，甚至把需要偿付的利息和本金转换成其他的财务证券等。



## 第三章 战略选择

③**削减成本**战略。如削减人工成本、材料成本、管理费用以及资产等；缩小分部和职能部门的规模。（生产方面）



## 第三章 战略选择

(2) 转向战略（增收），更多地涉及企业的经营方向的改变或经营策略的改变。具体做法有：

①重新定位或调整现有的产品和服务。

②调整营销策略，在价格、广告、渠道等环节推出新的举措。如在改善产品包装后提高产品价格，以增加收入；加强销售攻势和广告宣传等。





## 第三章 战略选择

### (3) 放弃战略

涉及企业产权的变更，是**比较彻底**的撤退方式。

- ① 特许经营。
- ② 分包。
- ③ 卖断。
- ④ 管理层与杠杆收购。
- ⑤ 拆产为股/分拆。
- ⑥ 资产互换与战略贸易。



## 第三章 战略选择

3.收缩战略的困难。

非常困难的决策。两个方面。

(1) 对企业或业务状况的判断。难度很大。

(2) 退出障碍：

①固定资产的专用性程度。

②退出成本。

③内部战略联系。

④感情障碍。

⑤政府与社会约束。



## 第三章 战略选择

【2016·多选题1】甲公司是吉祥集团控股的一家钢铁厂。几年来由于扩张过快和市场竞争激烈等原因，甲公司陷入不能偿还到期债务的危机，由于钢铁厂的高炉等设备难以转产，所以吉祥集团拟通过甲公司破产的方式退出钢铁行业，并用买断方式终止与甲公司员工的劳动合同，但引起职工抵触。后来在当地政府的协调下，甲公司被外资企业收购。在上述案例中，吉祥集团面临的退出障碍有（ ）。



## 第三章 战略选择

- A.退出成本
- B.政府与社会约束
- C.固定资产专用性程度
- D.感情障碍



## 第三章 战略选择

『正确答案』ACD

『答案解析』高炉等设备难以转产，说明是固定资产专用性程度高，而买断职工劳动合同属于退出成本，职工抵触说明是感情障碍。



## 第三章 战略选择

### 【知识点】发展战略的主要途径（★★★）

#### （一）发展战略可选择的途径

发展战略一般可以采用三种途径：

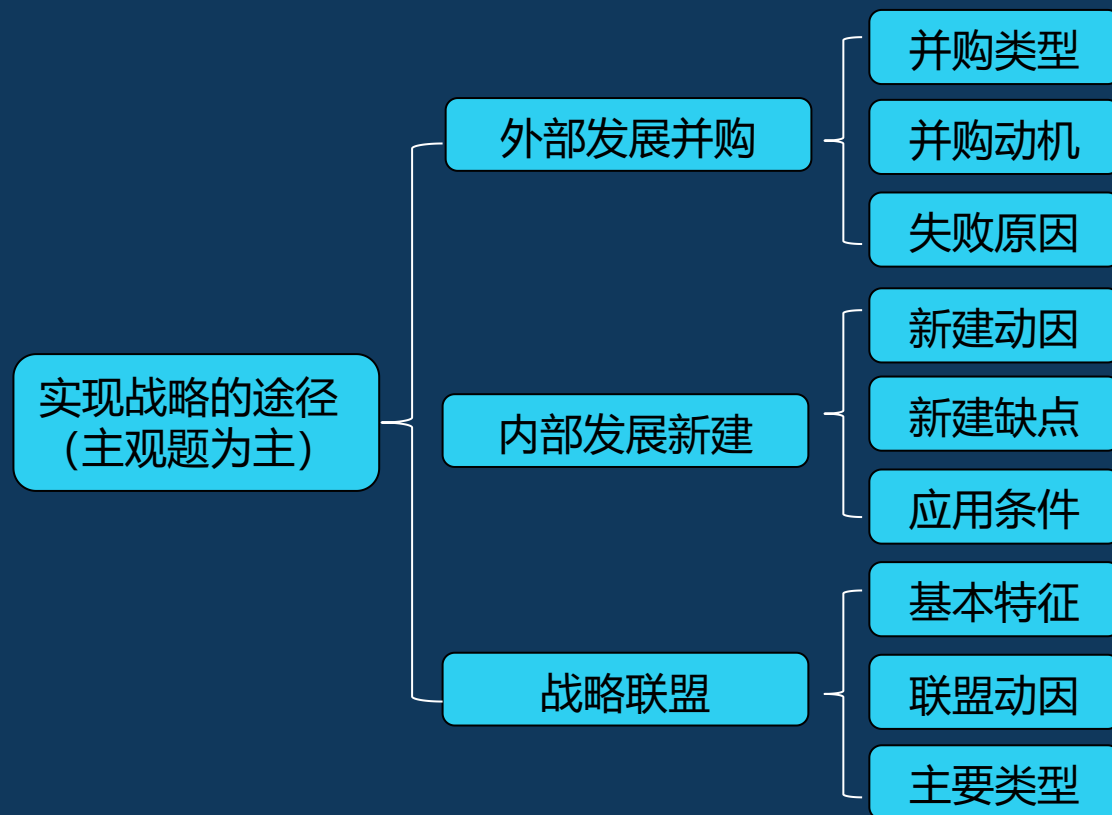
1.外部发展（并购）是指企业通过取得**外部**经营资源谋求发展的战略。狭义内涵是并购，并购包括**收购与合并**。以企业组织形态取代市场组织形态。

2.内部发展（新建）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**。以市场组织形态取代企业组织形态。



## 第三章 战略选择

3.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。





## 第三章 战略选择

### 【知识点】并购战略（★★★）

#### 1. 并购的类型。

企业并购有许多具体形式，这些形式可以从不同的角度加以分类。







## 第三章 战略选择

### (1) 按并购双方所处的产业分类

①横向并购，并购方与被并购方处于**同一产业**，可以消除重复设施，提供系列产品或服务，实现优势互补，扩大**市场份额**。

②纵向并购，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。

③多元化并购，处于不同产业、在经营上也无密切联系的企业之间的并购。



## 第三章 战略选择

### (2) 按被并购方的态度分类

①友善并购：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。

②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。



## 第三章 战略选择

### (3) 按并购方的身份分类

①产业资本并购：一般由非金融企业进行。并购的具体过程是取得目标企业的股权证券，或者向目标直接投资，以分享目标企业的**产业利润**。表现出针锋相对、寸利必争的态势，谈判时间长，条件苛刻。

②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。两种形式：一种是直接谈判，购买所有权，或增资扩股时购买股权；二是收购股票从而控股。不以谋求产业利润为首要目的，而是靠购入然后售出企业的所有权来获得**投资利润**。因此，金融资本并购具有较大的风险性。



## 第三章 战略选择

### (4) 按收购资金来源分类

①杠杆收购：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。一般而言，在收购所需要的全部资本构成中，收购者自有资本大约只占收购资本总额10%~15%，银行贷款占收购资本总额的50%~70%，发行债券筹资占20%~40%。

②非杠杆收购：主体资金来源是**自有资金**。



## 第三章 战略选择

### 2. 并购的动机。

① **避开进入壁垒**，迅速进入，争取机会，规避风险。

② 获得**协同效应**。

“ $1+1>2$ ”。协同效应产生于互补资源。协同效应通常通过技术转移或经营活动共享来得以实现。

时空排列优化——聚焦效应

转移扩散互补——改变整体功能

耦合反馈激荡——改变性质和力量

③ 克服企业负外部性，减少竞争，增强**市场控制力**。



## 第三章 战略选择

3.并购失败的原因（此处排序，按照事前、事中、事后进行介绍）

（1）决策不当。（事前，买错了）

企业在并购前，或者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；或者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，从而高估并购后所带来的**潜在经济效益**，结果遭到失败。



## 第三章 战略选择

- (2) 并购后不能很好地进行企业整合。（事后，不合适）
- (3) 支付过高的**并购费用**。（事中，买贵了）
- (4) 跨国并购面临政治风险。（地点，贯穿前后）



## 第三章 战略选择

**企业文化的整合是最基本、最核心，也是最困难的工作。**

- ①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。
- ②采取灵活的国际投资策略，构筑风险控制的坚实基础。
- ③实行企业**当地化策略**，减少与东道国之间的矛盾和摩擦。





## 第三章 战略选择

【2014·单选题】如果并购方不以谋求产业利润为首要目的，而是靠购入然后售出企业的所有权来获得投资利润，按并购方的身份分类，则该并购属于（ ）。

- A.产业资本并购
- B.杠杆并购
- C.金融资本并购
- D.非杠杆并购



## 第三章 战略选择

『正确答案』 C

『答案解析』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。金融资本一般并不以谋求产业利润为首要目的，而是靠购入然后售出企业的所有权来获得投资利润。



## 第三章 战略选择

### 【知识点】内部发展（新建）战略

内部发展，也称内生增长，是企业在不收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。

对于许多企业来说，特别是对那些产品需要高科技设计或制造产品的企业，内部发展已经成为主要的战略发展方式。



## 第三章 战略选择

### 1.企业采取内部发展的动因（十条）

- 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，因获得资产时无须为商誉支付额外的**金额**；



## 第三章 战略选择

- ⑥收购常会产生隐藏的或无法预测的**损失**，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，容易从企业资源获得**财务支持**，成本可以按时间分摊；
- ⑨**风险**较低。可能还需承担被并购者以前决策的后果。
- ⑩内部发展的**成本**增速较慢。



## 第三章 战略选择

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企业并不能接触到其他企业的**知识及系统**，可能会更具风险；
- ③企业从一开始就缺乏**规模经济**或**经验曲线**效应；
- ④当市场发展得非常快时，内部发展会显得过于缓慢；
- ⑤进入新市场可能要面对非常高的障碍。



## 第三章 战略选择

应用条件：（按产业发展阶段）

- （1）产业处于**不均衡**状况，结构性障碍还没有完全建立起来。进入成本可能会比较低。
- （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**结构性壁垒与行为性障碍，或者企业克服障碍的代价小于企业进入后的收益。



## 第三章 战略选择

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。





## 第三章 战略选择

### 【知识点】企业战略联盟

竞争——合作竞争。其中合作竞争最主要的形式之一就是建立企业战略联盟。

#### 1. 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**”。



## 第三章 战略选择

(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：①相互往来的平等性。遵循自愿互利原则。②合作关系的长期性。③整体利益的互补性。④组织形式的开放性。

促使双方从“零和”演变为“正和”。



## 第三章 战略选择

(3) 从企业行为来看，联盟行为是一种战略性的合作行为。它并不是对瞬间变化所做出的应急反应，而是着眼于优化企业未来竞争环境的长远谋划。



## 第三章 战略选择

### 2.动因

内因：

①促进技术创新。产品开发费用大，难以独立支付，共同分担。

②避免经营风险。避免资源浪费，降低市场开发与技术创新的风险。

④实现资源互补。资源共享、优势互补。

⑥降低协调成本。不需要整合。



## 第三章 战略选择

外因：

③避免或减少竞争。合作，减少应对激烈竞争的高昂费用。

⑤开拓新的市场。可迅速实现经营范围的多样化和经营地区的扩张。



## 第三章 战略选择

### 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：

股权参与：

合资企业 (Joint Ventures)

相互持股投资 (Equity Investments)

契约联结：

功能性协议 (Functional Agreement)



# 第三章 战略选择

股权参与	合资企业 (Joint Ventures)	最常见的一种类型。是指将各自不同的资产组合在一起进行生产，共担风险和共享收益，它更多地体现了联盟企业之间的战略意图，而非仅仅限于寻求较高的投资回报率。为保证联盟双方各自的相对独立性和平等地位，通常追求的是股权几乎对等的50%与50%的合资企业。
	相互持股投资 (Equity Investments)	通常是通过交换彼此的股份而建立起一种长期的相互合作的关系。与合资企业不同的是，相互持有股份不需要将彼此的设备和人员加以合并。它与合并或兼并也不同，这种投资性的联盟仅持有对方少量的股份，联盟企业之间仍保持着其相对独立性，而且股权持有往往是双向的。



## 第三章 战略选择

契约联结	功能性协议 (Functional Agreement)	称为无资产性投资的战略联盟。是指企业之间决定在某些具体的领域进行合作。最常见的形式包括：技术交流协议、合作研究开发协议、生产营销协议、产业协调协议等。
------	---------------------------------	---





## 第三章 战略选择

股权式战略联盟	契约式战略联盟
要求组成具有法人地位的经济实体，对资源配置、出资比例、管理结构和利益分配均有严格规定	无须组成经济实体，也无须常设机构，结构比较松散，协议本身在某种意义上只是无限制性的“意向备忘录”
依各方出资多少有主次之分，且对各方的资金、技术水平、市场规模、人员配备等有明确的规定，股权大小决定着发言权的大小	各方一般都处于平等和相互依赖的地位，并在经营中保持相对独立性
要求按出资比例分配利益	战略联盟中各方可根据各自的情况，在各自承担的工作环节上从事经营活动，获取各自的收益



## 第三章 战略选择

初始投入较大，转置成本较高，投资难度大，灵活性差，政府的政策限制也很严格	不存在这类问题
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	具有较好的灵活性，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

【提示】（1）上述表格中的内容了解即可，关于股权式战略联盟和契约式战略联盟的特征，现行教材内容比较简练，备考时以教材为准。



## 第三章 战略选择

### (2) 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



## 第三章 战略选择

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



## 第三章 战略选择

### 4.战略联盟的管控

虽然战略联盟能够兼顾并购战略与新建战略的优点，但是相对并购战略，战略联盟企业之间的**关系比较松散**，如果管控不到位，可能导致更多地体现了并购战略与新建战略各自的缺点。因此，怎样订立联盟以及管理联盟，是战略联盟能否实现预期目标的关键。

建立联盟之前的“成文”的协议；

建立联盟之后的“不成文”的信任。



## 第三章 战略选择

### (1) 订立协议

发生纠纷时往往是联盟之间自行商议解决。因此，如何订立协议需要明确一些基本内容。

①严格界定联盟的目标。一些失败的联盟往往是由于协议签订得过于模糊，既没有清楚地指出联盟目标和范围，也没有严格指出企业之间将如何实现互补优势等，因而造成了联盟形同虚设或者解散。



## 第三章 战略选择

②周密设计联盟结构。由于战略联盟是两家（或几家）企业各自以独立企业的身份在市场上进行合作，如果不能周密地设计联盟结构，可能会使合作难以奏效。

③准确评估投入的资产。

准确评估联盟各方的资产与资本投入是非常重要的。在评估过程中，最容易忽略的是无形资产或资本的投入。



## 第三章 战略选择

### ④规定违约责任和解散条款。

在联盟协议中，应规定联盟各方的违约责任和解散条件。协议中应该包括一个“重大变化”的条款，也就是当联盟各方遭遇不可抗力事件、国家经济政策变化等情况时，应在联盟协议中规定协议变更或解除的处理方法，以免发生纠纷。





## 第三章 战略选择

(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。

联盟关系还将因为信任而更加稳固。相比于国内企业之间的战略联盟而言，**跨国战略联盟中的互相信任更加难得**，联盟企业之间在政策、文化、法律和制度环境各方面的差异都可能造成合作中的不信任，从而使合作联盟陷入困境。



## 第三章 战略选择

信任可以降低联盟伙伴之间的监督成本，大大提升联盟成功的可能性，**是影响和控制联盟伙伴行为的最有效手段**。研究表明，信任可以成为企业有价值的、稀缺的、难以模仿以及难以替代的战略资源。



## 第三章 战略选择

【2016·多选题2】甲公司是一家提供社交媒体服务的互联网公司，乙公司是一家著名的电子商务公司。2015年，甲公司和乙公司签署交换彼此30%股份达成战略合作协议。根据协议，双方将在网络支付服务方面进行合作，同时，甲公司向乙公司提供社交媒体客户端的一级入口位置及其他主要平台的支持。甲公司和乙公司结成的战略联盟的特点有（ ）。



## 第三章 战略选择

- A.投资转置成本较高
- B.联盟内成员之间的沟通不充分
- C.双方具有较好的信任感和责任感
- D.企业对联盟的控制能力差



## 第三章 战略选择

『正确答案』 AC

『答案解析』 本题考核的是“企业战略联盟的主要类型”的知识点。 甲乙互换股份，属于股权式战略联盟。选项AC正确，选项BD属于契约式战略联盟的特点。



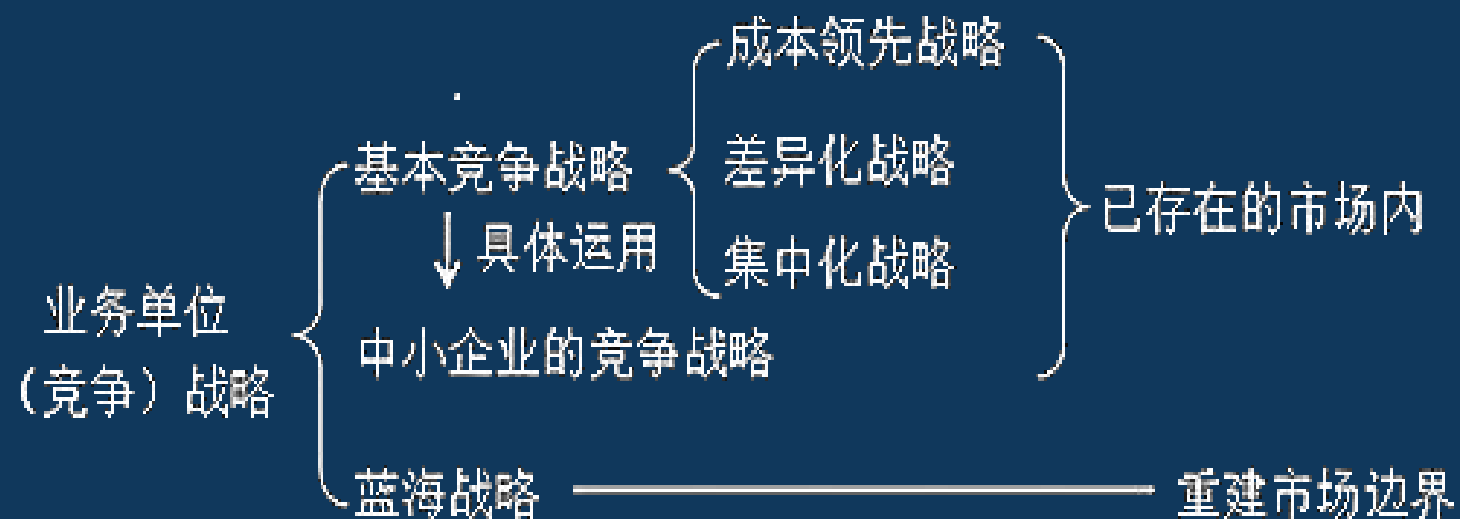
## 第三章 战略选择

### 【知识点】业务单位战略★★★

业务单位战略，也称竞争战略，业务单位战略涉及各**业务单位**的主管以及辅助人员。这些经理人员的主要任务是将公司战略所包括的企业目标、发展方向和措施具体化，形成本业务单位具体的竞争与经营战略。



## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择

### 【知识点】基本竞争战略

竞争战略：采取进攻性或防守性行动，在产业中建立起进退有据的地位，成功地对付五种竞争力，从而为公司赢得超常的投资收益。

为了达到这一目的，具体公司最佳战略是最终反映公司所处的内外部环境的独特产物。





## 第三章 战略选择

三种具有内部一致性的基本竞争战略：

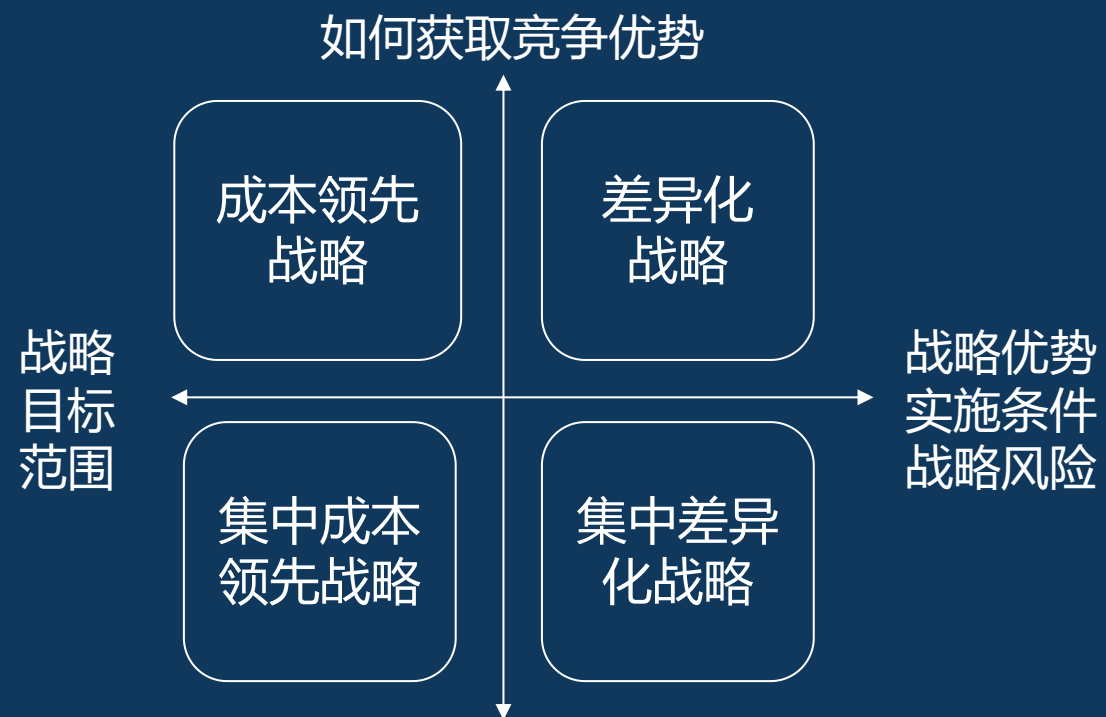
成本领先战略 (cost leadership strategy)

差异化战略 (differentiation strategy)

集中化战略 (focus strategy)



## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择

### （一）成本领先战略（掌握）

企业通过在内部加强成本控制，在研究开发、生产、销售、服务和广告等领域把**成本降到最低限度**，成为产业中的成本领先者的战略。

应该体现为产品相对于竞争对手而言的低价格。

不仅仅获得短期成本优势或者仅仅是削减成本，它是一个“可持续成本领先”的概念，即企业通过其低成本地位来获得持久的竞争优势。



## 第三章 战略选择

### 1.采用成本领先战略的优势——五力模型

(1) 形成进入障碍，成本低——潜在进入者的威胁

(2) 增强讨价还价能力，上下游——供应商客户讨价还价的能力



## 第三章 战略选择

(3) 降低替代品的威胁，性价比——替代品的威胁

(4) 保持领先的竞争地位，价低——产业内的竞争

企业采用成本领先战略可以获得高于其行业平均水平的利润



## 第三章 战略选择

### 2.成本领先战略的实施条件

#### (1) 市场情况。

从市场情况考察，成本领先战略主要适用于以下一些情况：

①产品具有**较高的价格弹性**，市场中存在大量的价格敏感用户；

②产业中所有企业的产品都是**标准化的产品**，产品难以实现差异化；



## 第三章 战略选择

③**购买者不太关注品牌**，大多数购买者以同样的方式使用产品；

④**价格竞争**是市场竞争的主要手段，消费者的转换成本较低。



## 第三章 战略选择

### (2) 资源和能力

- ①规模经济。
- ②降低各种要素成本。
- ③提高生产率。
- ④改进产品工艺设计。
- ⑤提高生产能力利用程度。
- ⑥选择适宜的交易组织形式。
- ⑦重点集聚。





## 第三章 战略选择

### 3.采取成本领先战略的风险

- (1) 技术的变化可能使过去用于降低成本的投资(如扩大规模、工艺革新等)与积累的经验一笔勾销。供, 技术
- (2) 产业的新进入者或追随者通过模仿或者以更高技术水平设施的投资能力, 达到同样的甚至更低的产品成本。竞争
- (3) 市场需求从注重价格转向注重产品的品牌形象, 使得企业原有的优势变为劣势。求



## 第三章 战略选择

### (二) 差异化战略（掌握）

差异化战略是指企业向顾客提供的产品和服务在产业范围内独具**特色**，这种特色可以给产品带来额外的加价，如果一个企业的产品或服务的溢出价格超过因其独特性所增加的成本，那么，创造和拥有这种差异化的企业将获得竞争优势。



## 第三章 战略选择

### 1.采用差异化战略的优势————五力模型

(1) 形成进入障碍，特色————潜在进入者的威胁

(2) 降低顾客敏感程度。隔离地带——产业内的竞争

(3) 增强讨价还价能力。上下游——讨价还价的能力

(4) 抵御替代品威胁。性价比——替代品的威胁



## 第三章 战略选择

### 2. 差异化战略的实施条件

(1) 市场情况。

- ① **产品**能够充分地实现差异化，且为顾客所认可；
- ② **顾客**的需求是多样化的；
- ③ 企业所在产业技术变革较快，创新成为**竞争**的焦点。



## 第三章 战略选择

### (2) 资源和能力

①具有强大的**研发**和产品**设计**能力，具有很强的研究开发管理人员；

②具有很强的市场**营销**能力，具有很强的市场营销能力的管理人员；

③有能够确保激励员工创造性的**激励体制**、**管理体制**和良好的创造性文化；

④具有从总体上提高某项经营业务质量、树立产品形象、保持先进技术和建立完善分销渠道的能力。总体协调



## 第三章 战略选择

### 3.采取差异化战略的风险

- (1) 企业形成产品差别化的成本过高。供
- (2) 市场需求发生变化。求
- (3) **竞争**对手的模仿和进攻使已建立的差异缩小甚至转向。



## 第三章 战略选择

### (三) 集中化战略（掌握）

集中化战略针对**某一特定购买群体**、产品**细分市场**或**区域市场**，采用成本领先或产品差异化来获取竞争优势的战略。集中化战略一般是中小企业采用的战略，可分为两类：集中成本领先战略和集中差异战略。



## 第三章 战略选择

### 1.采用集中化战略的优势

- (1) 成本领先和差异化战略抵御产业**五种竞争力**的优势也都能在集中化战略中体现出来。
- (2) 可以增强**中小企业**相对的竞争优势。
- (3) 即使是对于**大企业**来说，采用集中战略避免与竞争对手正面冲突，使企业处于一个竞争的缓冲地带。





## 第三章 战略选择

### 2.集中化战略的实施条件

- (1) **购买者群**体之间在需求上存在着差异。
- (2) **目标市场**在市场容量、成长速度、获利能力、竞争强度等方面具有相对的吸引力。
- (3) 在目标市场上，没有其他**竞争**对手采用类似的战略。
- (4) 企业**资源和能力**有限，难以在整个产业实现成本领先或差异化，只能选定个别细分市场。



## 第三章 战略选择

### 3.采取集中化战略的风险

- (1) **狭小的目标市场**导致的风险。
- (2) **购买者**群体之间需求差异变小。
- (3) **竞争**对手的进入与竞争。竞争



## 第三章 战略选择

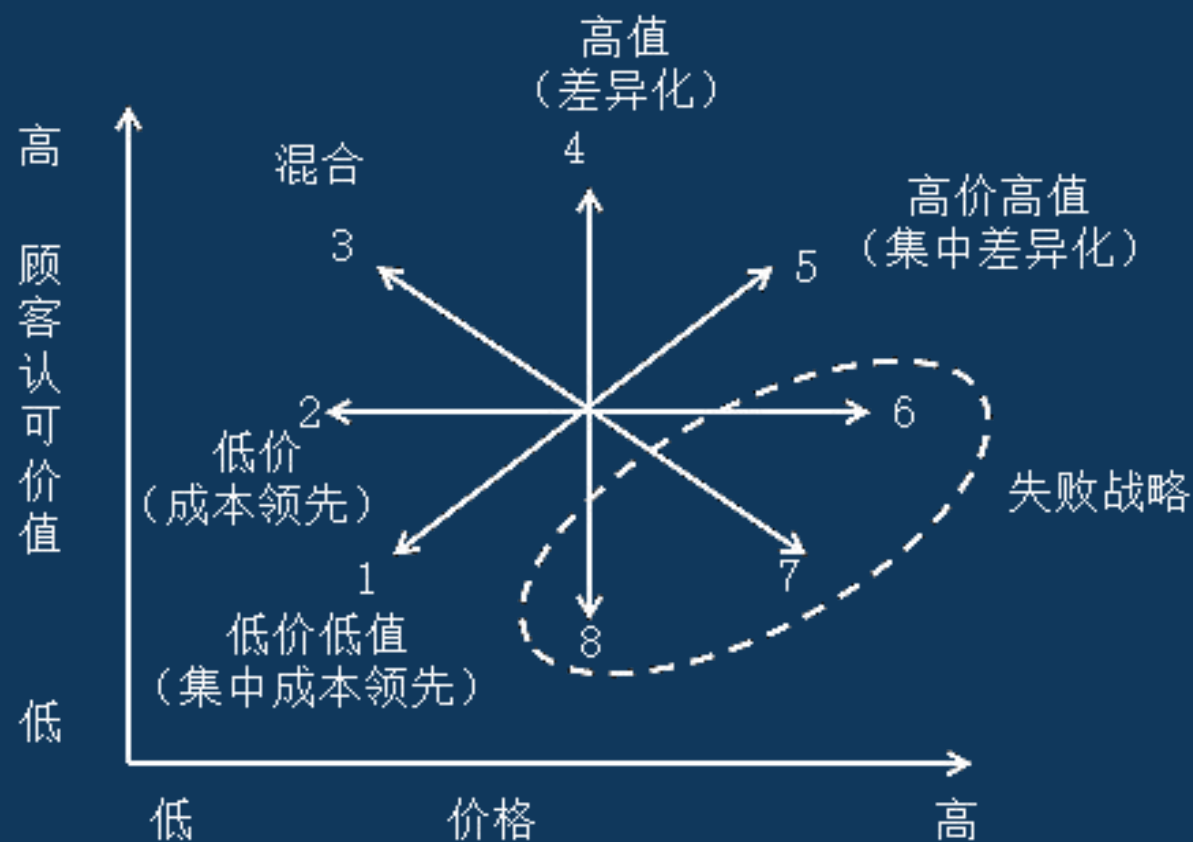
### (四) 基本竞争战略的综合分析——“战略钟”

克利夫·鲍曼将这些问题收入到一个体系内，并称这一体系为“战略钟”。

将产品的价格作为横坐标，将顾客对产品认可的价值作为纵坐标，然后将企业可能的竞争战略选择在这一平面上用8种途径表现出来。



## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择

### 1.成本领先战略

低价低值战略（途径1）：看似没有吸引力，但却有很多公司按这一路线经营得很成功。这时企业关注的是对价格非常敏感的细分市场，在这些细分市场中，虽然顾客认识到产品或服务的质量很低，但他们买不起或不愿买更好质量的商品。低价低值战略是一种很有生命力的战略，尤其是在面对**收入水平较低**的消费群体。途径1可以看成是一种集中成本领先战略。（北京的天意万通等小商品市场的商品）



## 第三章 战略选择

低价战略（途径2）：企业寻求成本领先战略时常用的典型途径，即在**降低价格**的同时，努力保持产品或服务**的质量不变**。



## 第三章 战略选择

### 2. 差异化战略

高值战略（途径4）：广泛使用的战略，即以**相同或略高**于竞争者的价格向顾客提供高于竞争对手的顾客认可价值。

高值高价战略（途径5）：以**特别高**的价格为顾客提供更高的认可价值。面对高收入消费者群体时很有效，因为产品或服务的价格本身也是消费者经济实力的象征。是一种集中差异化战略。



## 第三章 战略选择

### 3.混合战略

为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。

以下一些因素会导致一个企业同时获得两种优势：

(1) 提供高质量产品的公司会增加市场份额，而这又会因**规模经济**而降低平均成本。其结果是，公司可同时在该产业取得高质量和低成本的定位。





## 第三章 战略选择

(2) 高质量产品的经验累积降低成本的速度比低质量产品快。因**经验曲线**而降低平均成本。

(3) 注重提高**生产效率**可以在高质量产品的生产过程中降低成本。



## 第三章 战略选择

### 4.失败的战略

途径6提高价格，但不为顾客提供更高的认可价值。

途径7是比途径6更危险的延伸，降低产品或服务的顾客认可价值，同时却在提高相应的价格。**除非企业处于垄断的地位**，否则不可能维持这样的战略。



## 第三章 战略选择

途径8在保持价格不变的同时降低顾客认可的价值，这同样是一种危险的战略，虽然它具有一定的隐蔽性，在短期内不易被那些消费层次较低的顾客所察觉，但是这种战略是不能持久的，因为有竞争对手提供的优质产品作为参照，顾客终究会辨别出产品的优劣。



## 第三章 战略选择

【2017·单选题】轿车生产企业华美公司起步初期，国内汽车市场基本被跨国巨头公司瓜分殆尽。华美公司生存和发展的唯一途径就是走低价值路线，过去国内汽车市场一直流传一句话“卖一高档车赚一中档车，卖一低档车只能赚一辆自行车”。华美公司轿车在入市时只是一般低档车价格的1/2，利润微薄可想而知，依据基本战略的“战略钟”分析，华美当时的竞争战略是（ ）。



## 第三章 战略选择

- A. 集中成本领先战略
- B. 失败战略
- C. 混合战略
- D. 成本领先战略



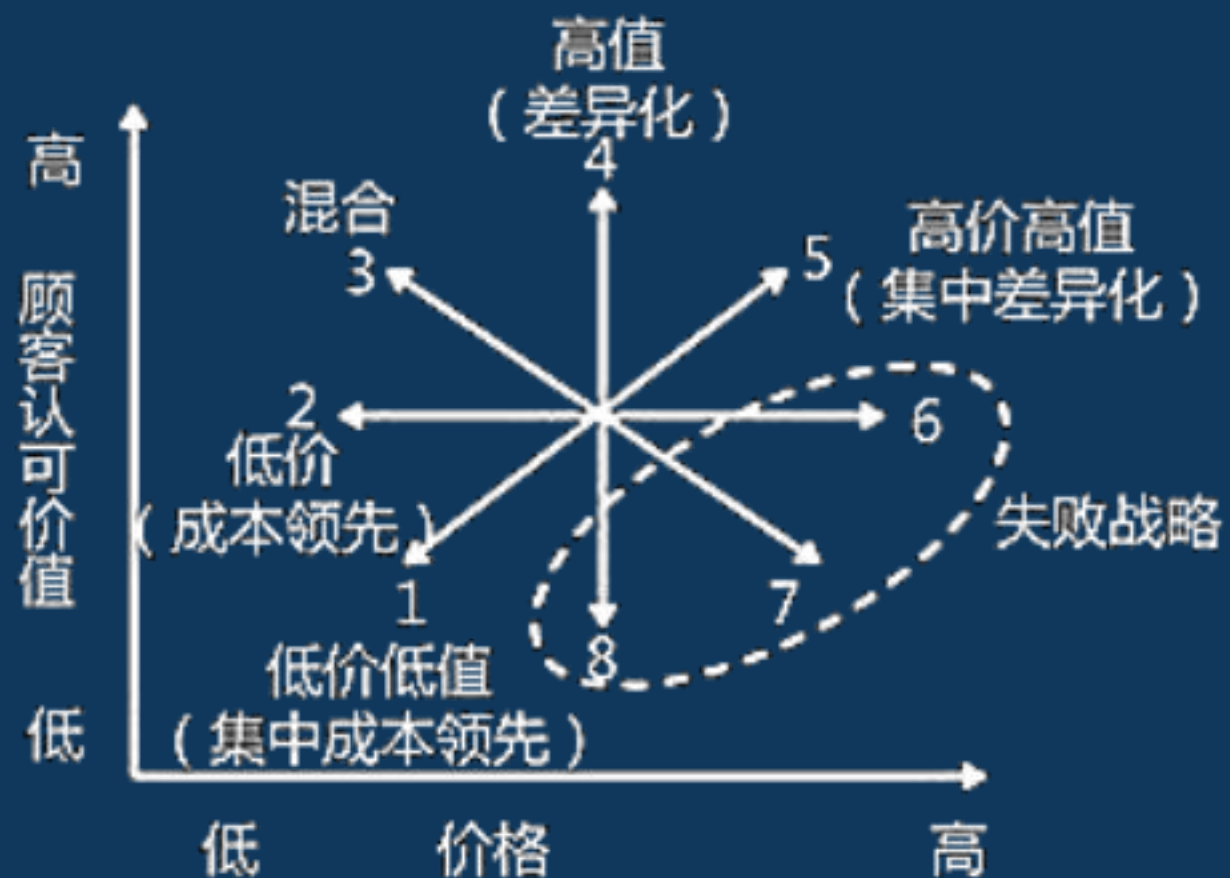
## 第三章 战略选择

『正确答案』 A

『答案解析』 本题考核战略钟。华美公司起步初期唯一途径就是走低价值路线，华美公司轿车在入市时只是一般低档车价格的1/2，所以是低价低值，集中成本领先战略。



## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择

【2017·单选题】（考生回忆）甲是一家餐饮外卖公司，该公司运用大数据挖掘新技术，对某软件园区的客户订餐行为进行了深入调查并分析结果，针对该区域的客户指定和实施了一套促销方案，取得了良好效果，甲实施的竞争战略是（ ）。

- A. 差异化战略
- B. 蓝海战略
- C. 集中化战略
- D. 成本领先战略





## 第三章 战略选择

『正确答案』 C

『答案解析』 本题考核集中化战略。集中化战略针对某一特定购买群体、产品细分市场或区域市场，采用成本领先或产品差异化来获取竞争优势的战略。本题中，该公司针对某软件园区的客户实施促销方案，说明客户群体是特定区域中的，因此采用的是集中化战略。



## 第三章 战略选择

### 【知识点】中小企业竞争战略（掌握）

零散产业和新兴产业大多是以中小企业为主体。



## 第三章 战略选择

### (一) 零散产业中的竞争战略

零散型产业是一种重要的产业环境结构，**产业集中度很低**，没有任何企业占有显著的市场份额，也没有任何一个企业能对整个产业的发展产生重大的影响。在一般的情况下，零散型产业由很多**中、小型企业构成**。零散型产业存在于经济活动的许多领域中，如一些传统服务业——快餐业、洗衣业、照相业等都属于这种产业。

**原因——应对——陷阱**



## 第三章 战略选择

表 1972年美国制造业中零散型产业的说明

产业（4位数）	4个最大企业所占 市场份额%	8个最大企业占市 场份额%
肉类包装	22	37
香肠和熟肉业	19	26
禽肉调味酱	17	26
禽肉和蛋品加工	23	36
浓缩和脱水牛奶	39	58



## 第三章 战略选择

冰激凌和冷甜食	29	40
液体奶	18	26
水果和蔬菜罐头	20	31
脱水水果、蔬和汤	33	51
冷冻水果、蔬菜	29	43
面粉和其它谷物产品	33	53
面包、糕饼等产品	19	39



## 第三章 战略选择

### 1.造成产业零散的原因。

主要来源于产业本身的基础经济特性。（从产业本身的经济特性角度）

- (1) 进入障碍低或存在退出障碍。 **供**
- (2) 市场需求多样导致高度产品差异化。 **求**
- (3) 不存在规模经济或难以达到经济规模。 **产业**



## 第三章 战略选择

如果再考虑其他的因素，如**政府**政策和地方法规对某些产业集中的限制，以及一个新产业中还没有企业掌握足够的技能和能力以占据重要的市场份额（**导入期**）等因素，也是导致产业零散的原因。



## 第三章 战略选择

### 2.零散产业的战略选择。

如果从5种基本竞争战略的角度出发，零散产业的战略选择可分为以下三类：

(1) 克服零散——获得成本优势。

①连锁经营或特许经营。克服零散最好的办法。②技术创新以创造规模经济。③尽早发现产业趋势。

(2) 增加附加价值——提高产品差异化程度。

(3) 专门化——目标集聚。①**产品**类型或产品细分的专门化。②**顾客**类型专门化。③**地理**区域专门化。





## 第三章 战略选择

3.谨防潜在的战略陷阱。

(1) 避免寻求支配地位。**产业结构特点决定的**

(2) 保持严格的战略约束力。**竞争结构要求集中和**

**舍弃**

(3) 避免过分集权化。**竞争本质就是灵活**

(4) 了解竞争者的战略目标与管理费用。**对手实际**

**情况**

(5) 避免对新产品做出过度反应。**大量投资不易收**

**回**



## 第三章 战略选择

【2017·多选题】靓影公司是一家经营照相、冲印、彩扩的企业。靓影公司应当采用的竞争战略有（ ）。

- A. 聚焦细分市场的需求，如婚庆大尺寸照片的拍摄、冲印、美化等
- B. 适应多样化的顾客需求，开发多种服务品种
- C. 增加服务的附加价值，如在顾客等候时提供茶水、杂志等
- D. 连锁经营或特许经营，将服务点分散在居民生活区中



## 第三章 战略选择

『正确答案』ACD

『答案解析』靓影公司所处产业属于零散产业，该产业的战略选择包括：（1）克服零散——获得成本优势。（2）增加附加价值——提高产品差异化程度。（3）专门化——目标集聚。



## 第三章 战略选择

### (二) 新兴产业中的竞争战略

新兴产业是新形成的或重新形成的产业。其形成的原因是技术创新、消费者新需求的出现、或其他经济和社会变化将某个产品或服务提高到一种潜在可行的商业机会的水平。

从战略制定的观点看，新兴产业的**基本特征是没有游戏规则**。缺乏游戏规则既是风险又是机会的来源。



## 第三章 战略选择

### 1.新兴产业的内部结构环境。

(1) 共同的结构特征。 **供——求**

①技术的不确定性。

②战略的不确定性。

③成本的迅速变化。

④萌芽企业和另立门户。

⑤首次购买者。 **求**



## 第三章 战略选择

(2) 早期进入障碍。

常见的早期进入障碍有：

①专有技术；

②获得分销渠道；

③得到适当成本和质量的原材料和其他投入（如熟练劳动力）；

④经验造成的成本优势；

⑤风险。

【提示】 “上游—企业（性价比）—分销 ”



## 第三章 战略选择

### 2.新兴产业的发展障碍。

从产业的五种竞争力角度分析，这些障碍主要表现在新兴产业的供应者、购买者与被替代品三个方面，其根源还在于前述的产业本身的结构特征。

(1) 原材料、零部件、资金与其他供给的不足。上

游



## 第三章 战略选择

(2) 顾客的困惑与等待观望。下游

(3) 被替代产品的反应。替代品

上述障碍最终来源于新兴产业的技术与战略不确定、不稳定的产品质量、缺乏产品或技术标准，以及难以避免的早期高成本等产业特征。





## 第三章 战略选择

新兴产业的特征：

障碍与风险（上游、下游、替代品）——机遇（进入障碍、产业内竞争）

新兴产业的特征可能成为发展的障碍与风险的来源，但也同样会成为发展机遇的来源。

新兴产业的发展机遇更多地从五种竞争力中的另外两个方面——进入障碍与产业内现有企业的竞争中表现出来。



## 第三章 战略选择

### 3.新兴产业的战略选择。 **内外强弱变化**

(1) 塑造产业结构。有实力， **内很强外很弱**

(2) 正确对待产业发展的外在性。 **内外兼顾**

(3) 注意产业机会与障碍的转变，在产业发展变化中占据主动地位。规模、技术和竞争的变化。 **强弱转化**

(4) 选择适当的进入时机与领域。 **内弱外强**



## 第三章 战略选择

当下列基本情况具备时，早期进入是适当的：

- ①企业的形象和声望对**顾客**至关重要，企业可因先驱者而提高声望。
- ②产业中的**学习曲线**很重要，经验很难模仿，并且不会因持续的技术更新换代而过时，早期进入企业可以较早地开始这一学习过程。



## 第三章 战略选择

③**顾客**忠诚非常重要，那些首先对顾客销售的企业将获益。

④通过早期对原材料供应、分销渠道的承诺可带来收益。**上下游关系**



## 第三章 战略选择

而在下列情况下，早期进入将是非常危险的：

①早期细分市场与产业发展成熟后的细分市场不同，早期进入的企业建立了竞争基础后，在产业发展成熟后面临**过高的转换成本**。

②为了塑造产业结构，需付出开辟市场的**高昂代价**，其中包括顾客教育、法规批准、技术开拓等，而开辟市场的利益无法被企业专有。

③技术变化使**早期投资过时**，并使晚期进入的企业因拥有最新产品和工艺而获益。



## 第三章 战略选择

【2015·单选题】（考生回忆）下列各项中，属于新兴产业共同的结构特征的是（ ）。

- A. 进入障碍低或存在退出障碍
- B. 不存在规模经济或难以达到经济规模
- C. 市场需求的多样导致产品的差异化
- D. 战略的不确定性



## 第三章 战略选择

『正确答案』D

『答案解析』本题考核的是新兴产业的共同结构特征，分别为：（1）技术的不确定性；（2）战略的不确定性；（3）成本的迅速变化；（4）萌芽企业和另立门户；（5）首次购买者。



## 第三章 战略选择

### 【知识点】蓝海战略（掌握）

欧洲工商管理学院钱·金、勒妮·莫博涅2005年2月由哈佛商学院出版的研究成果《蓝海战略》，为企业指出了一条通向未来增长的新路。





## 第三章 战略选择

### (一) 蓝海战略的内涵

避开竞争，创造新的市场空间。

**“价值创新”**是蓝海战略的基石。它并非着眼于竞争，而是力图使客户和企业的价值都出现飞跃，开辟一个**全新的、非竞争性**的市场空间。

价值创新是涵盖整个公司行为体系的战略问题。价值创新要求企业引导整个体系同时以实现**客户价值和企业自身价值**飞跃为目标。



## 第三章 战略选择

### 红海和蓝海战略比较

红海战略（如何竞争）	蓝海战略（价值创新）
在已经存在的市场内竞争	拓展非竞争性市场空间
参与竞争	规避竞争
争夺现有需求	创造并攫取新需求
遵循价值与成本互替定律	打破价值与成本互替定律
根据差异化或低成本的战略选择，把企业行为整合为一个体系	同时追求差异化和低成本，把企业行为整合为一个体系



## 第三章 战略选择

### (二) 蓝海战略制定的原则

战略制定原则	各原则降低的风险因素
重建市场边界	↓搜寻的风险
注重全局而非数字	↓规划的风险
超越现有需求	↓规模的风险
遵循合理的战略顺序	↓商业模式风险
战略执行原则	各原则降低的风险因素
克服关键组织障碍	↓组织的风险
将战略执行建成战略的一部分	↓管理的风险



## 第三章 战略选择

### (三) 重建市场边界的基本法则

蓝海战略的第一条原则，就是**重新**构筑市场的边界，从而打破现有竞争局面，开创蓝海。这一原则解决了令许多公司经常会碰到的搜寻风险。其难点在于如何成功地从一大堆机会中准确地挑选出具有蓝海特征的市场机会。

蓝海战略总结了6种重建市场边界的基本法则，被称之为6条路径框架。



## 第三章 战略选择

### 从肉搏式竞争到蓝海战略

	肉搏式竞争	开创蓝海战略
产业	专注于产业内的竞争者	审视他择产业
战略群体	专注于战略群体内部的竞争地位	跨越产业内不同的战略群体看市场
买方群体	专注于更好地为买方群体服务	重新界定产业的买方群体
产品或服务范围	专注于在产业边界内将产品或服务价值最大化	放眼互补性产品或服务
功能—情感导向	专注于产业既定功能—情感导向下性价比的改善	重设产业的功能与情感导向
时间	专注于适应外部发生的潮流	跨越时间参与塑造外部潮流



## 第三章 战略选择

1.路径一：审视他择产业。

替代品：形式不同但功能或核心效用相同

他择品：还包括功能和形式都不同但**目的（不具体）**

**相同**

红海思维：固守产业边界，一心成为最优。

蓝海观点：不仅与自身产业对手竞争，而且与他择产品或服务的产业对手竞争。



## 第三章 战略选择

2.路径二：跨越战略群组。

利用战略群组图还可以**预测市场变化**或**发现战略机会**。

红海思维：固守广为接受的战略集团概念（例如豪华车、经济型车、家庭车），并努力在集团中技压群雄。

蓝海观点：突破狭窄视野。



## 第三章 战略选择

3.路径三：重新界定产业的买方群体。

红海思维：只关注单一买方，不关注相关者。

蓝海观点：买方是由购买者、使用者和施加影响者共同组成的买方链条。

4.路径四：放眼互补性产品或服务。

红海思维：固守范围边界。

蓝海观点：**互补性**的需求，分析顾客在使用产品之前、之中、之后的需要。





## 第三章 战略选择

5.路径五：**重设**客户的功能性或情感性诉求。

红海思维：固守功能情感导向。

蓝海观点：挑战现有功能与情感导向能发现新空间。



## 第三章 战略选择

6.路径六：跨越时间参与塑造外部潮流。

红海：只关注现阶段的竞争威胁。

蓝海：洞悉潮流如何改变顾客和商业模式。

企业就能够以系统的、可复制的方式去寻求蓝海。

“蓝海”既可以出现在现有产业疆域之外，也可以萌生在产业现有的“红海”之中。

蓝海战略绝非局限于业务战略（或竞争战略）的范畴，也涉及公司战略范畴。



## 第三章 战略选择

【2016·单选题2】甲公司是一家区别于传统火锅店方式的新式火锅餐饮企业，在给顾客提供餐饮服务的同时，还免费给顾客提供擦鞋、美甲、擦拭眼镜等服务。甲公司的经营模式取得了成功，营业额高速增长。甲公司实施蓝海战略的路径是（ ）。

- A.跨越时间
- B.重新界定产业的买方群体
- C.跨越战略群体
- D.重设客户的功能性或情感性诉求



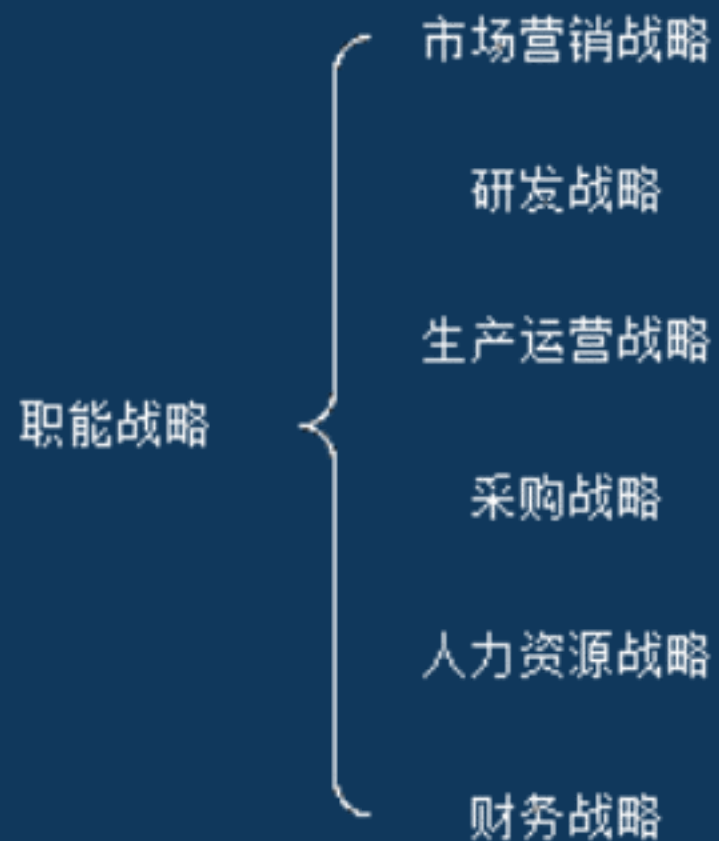
## 第三章 战略选择

『正确答案』 D

『答案解析』 本题考核“蓝海战略”的知识点。本题通过为顾客提供经营范围之外的其他服务，更好地满足消费者的需求，属于重设客户的功能性或情感性诉求。选项D正确。



## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择

职能战略关键词：

- 配置资源
- 提供服务
- 提高效率



## 第三章 战略选择

### 【知识点】市场营销战略





## 第三章 战略选择

P 市场定位  
T 目标市场选择  
S 市场细分



1. S市场细分

消费者市场细分

- ①地理：按消费者所在地理位置及其他地理变量
- ②人口：按人口变量细分
- ③心理：按生活方式、个性等心理变量来分
- ④行为：按行为变量：时机、使用率、忠诚程度、态度

产业市场细分

- ①最终用户：不同的最终用户的不同的要求。
- ②顾客规模：分大顾客和小顾客。
- ③其他变量：几个变量。





## 第三章 战略选择

### 2. 目标市场选择

目标市场就是企业决定要进入的那个市场部分。

3种选择：

- 无差异市场营销：整个市场，共性，单一产品单一4P。
- 差异市场营销：几个子市场，不同产品，改变4P，以适应需要。
- 集中市场营销：集中力量，一个或少数几个相似的子市场。



## 第三章 战略选择

三种战略各有利弊，企业在选择时需考虑以下五个方面的主要因素：

- ①企业资源；
- ②产品同质性；
- ③市场同质性；
- ④产品所处的生命周期阶段；
- ⑤竞争对手的目标市场涵盖战略。



## 第三章 战略选择

### 3.P市场定位

选择目标市场之后，下一步对本企业产品作出市场定位。识别目标市场中的客户的需求。

(区别同行的类似产品)

市场定位的主要方法：

根据属性和利益定位；根据价格和质量定位；根据用途定位；根据使用者定位；根据产品档次定位；根据竞争局势定位；以及各种方法组合定位等。



## 第三章 战略选择

设计4P  
市场营销组合



- Product 产品
- Price 价格
- Place 渠道
- Promotion 促销



产品组合策略  
品牌与商标策略  
产品开发策略



## 第三章 战略选择

### (1) 产品组合策略。

指某一企业所生产或销售的全部产品大类、产品项目的组合。

产品大类（又称产品线）是指产品类别中具有密切关系的一组产品。

产品项目是指某一产品大类内由价格、功能及其他相关属性来区别的具体产品。



## 第三章 战略选择

①产品组合的宽度、长度、深度和关联性。

宽度：一个企业有多少产品大类。

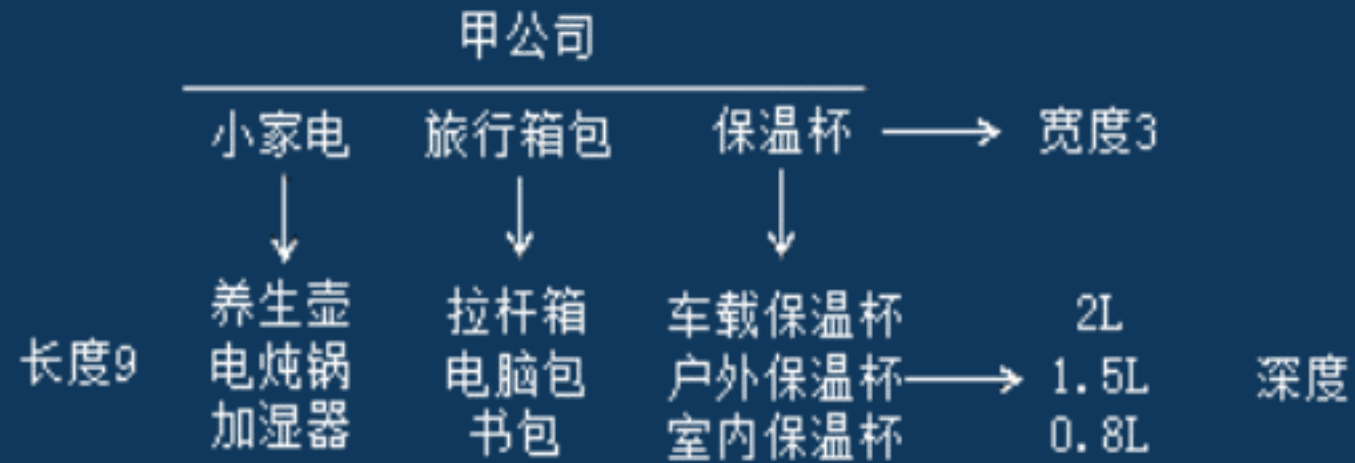
深度，是指大类中每种产品有多少花色、品种、规格。

长度：一个企业的产品组合中所包含的产品项目的总数。

关联性：各产品大类在使用生产分销等方面的密切相关程度。



## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择

### ②产品组合策略：

第一，**扩大**产品组合。拓展宽度、长度和深度。

第二，**缩减**产品组合。剔除获利很小甚至亏损的大类或项目。

第三，产品**延伸**。改变市场定位：向下、向上和双向延伸。





## 第三章 战略选择

(2) 品牌和商标策略。

①单一的企业名称。简化新产品上市。

②每个产品都有不同的品牌名称。定位不同，市场高度细分。

③自有品牌。零售商销售自有品牌商品，提升忠诚度。



## 第三章 战略选择

### (3) 产品开发策略。

产品开发的原因包括：

- ①企业具有较高的市场份额和较强的**品牌实力**，并在市场中具有独特的竞争优势。
- ②**市场**有潜在增长力。
- ③**客户需求**的不断变化需要新产品。
- ④需要进行**技术**开发或采用技术开发。
- ⑤企业需要对市场的**竞争**创新作出反应。



## 第三章 战略选择

产品开发战略的投资风险：

事前①在某些产业中，缺乏新产品创意和构思。

事前②不断变小的细分市场使得市场容量降低。

事中③由于产品开发涉及复杂的研发过程，因此产品开发失败的概率很高。环节越多，一个环节失败就容易整体失败。



## 第三章 战略选择

事中④企业通常需要进行许多产品构思来开发好产品，因而费用高昂。

事后⑤即便产品开发获得成功，但是由于被竞争者“模仿”并加以创新和改良，因而新产品的生命周期可能较短。



## 第三章 战略选择

### 2.促销策略

- (1) 广告促销。在媒体中投放广告。
- (2) 营业推广。非媒体手段，“鼓励”客户。
- (3) 公关宣传。宣传形象，建立良好的公众形象。
- (4) 人员推销。直接与预期客户进行接触。



## 第三章 战略选择

### 3. 分销策略

分销策略是确定产品到达客户手上的最佳方式。

分 销 渠 道 类 型	直接 分销	产品无须具体的中间商而直接从生产商转到消费者手中。	
	间接 分销	几家零 售商	独家分销：每个地域市场仅使用一家零售商。
			密集分销：即通过许多商店销售产品。



## 第三章 战略选择

### 4.价格策略

定价策略：

(1) 产品差别定价法。

对市场不同部分中的类似产品确定不同的价格。



## 第三章 战略选择

方法：

- ①细分市场。
- ②地点。
- ③版本。
- ④时间。
- ⑤动态。





## 第三章 战略选择

(2) 产品上市定价法。

①渗透定价法。**非常低**的价格，抢占市场。

②撇脂定价法。**较高价格**。获取较高的单位利润。



## 第三章 战略选择

【2017·单选题】某发达国家X公司的滤水壶是壶式滤水器领域中的世界第一品牌。在德国，消费者购买X滤水壶的主要原因是它可以降低当地水质的硬度，软化后的过滤水可以带来更好的口感。在法国和意大利，消费者将其作为瓶装水的一种低成本替代品。而在进入中国大陆市场初期，X滤水壶定位于高端生活改善消费品，它代表健康的水质和时尚的生活感受，在本案例中，消费者的市场细分不包括（ ）。



## 第三章 战略选择

- A.人口细分
- B.心理细分
- C.行为细分
- D.地理细分



## 第三章 战略选择

『正确答案』 A

『答案解析』德国、法国、意大利和中国大陆是地理细分。德国的消费者购买滤水壶是为了降低当地水质的硬度，法国和意大利的消费者购买滤水壶是为了将其作为瓶装水的一种低成本替代品，从这里可以分析出进行了行为细分。进入中国大陆市场初期，X滤水壶定位于高端生活改善消费品，它代表健康的水质和时尚的生活感受，体现了心理细分。



## 第三章 战略选择

### 【知识点】研究与开发战略

研发：组织层面的企业创新，为企业战略服务。

目的在于改良产品或改良流程。

研究分为：

- ①基础研究：没有明显的商业用途或实际目的。
- ②应用研究：有明显的商业用途或实际目的的研究。
- ③开发研究：商业生产前利用现有技术来生产新产品

新系统。



## 第三章 战略选择

### (一) 研发的类型

研发有两种类型：产品研究和流程研究。

1. 产品研究——新产品开发。

2. 流程研究：

· 节约资金和时间，提高生产率——成本领先战略

· 提高质量管理——差异化战略



## 第三章 战略选择

### (二) 研发的动力来源

“需求拉动”，市场新需求拉动创新，研发与营销的协调很重要。

“技术推动”，即创新来自发明的应用。不考虑顾客的需要。



## 第三章 战略选择

### (三) 研发的战略作用

1.波特基本战略。产品创新—差异化。流程创新—成本领先或差异化

2.波特的价值链。研发可以强化价值链。

3.安索夫矩阵。

产品求精—市场渗透和市场开发。产品创新—产品开发和多元化。

4.产品的生命周期。研发加速现有产品的衰退，研发提供替代产品。





## 第三章 战略选择

### (四) 研发定位

企业研发战略至少存在三种定

- 1.成为向市场推出新技术产品的企业。这是一个富有魅力的、令人兴奋的战略，但风险较大。
- 2.成为成功产品的创新模仿者。启动风险和成本最小。开发类似的产品。企业拥有优秀的研发人员和优秀的营销部门。



## 第三章 战略选择

3.成为成功产品的低成本生产者。通过大量生产与新引入的产品相类似、但价格相对低廉的产品来成为低成本生产者。



## 第三章 战略选择

### (五) 研发政策

研发政策一般考虑以下方面：

- |    |   |                       |
|----|---|-----------------------|
| 内容 | { | (1) 强化产品或流程改良；        |
|    |   | (2) 强化应用型研究的基础；       |
|    |   | (4) 开发智能化技术或手动流程；     |
| 定位 |   | (3) 成为研发领导者或跟随者；      |
| 模式 | { | (5) 对研发投入高额、适中或低额资金；  |
|    |   | (6) 在企业内部进行研发或者将研发外包； |
|    |   | (7) 利用大学或私营企业的研究力量。   |



## 第三章 战略选择

管理层制定鼓励创新性构思的政策。包括：

- (1) 必须对创新给予**财务支持**，投入资金以及风险资金。
- (2) 创新环境，这需要适当的**管理风格和组织结构**。
- (3) 管理层**鼓励**员工和客户提出**新构思**。
- (4) **组建**开发项目小组并建立相关管理**机构**。
- (5) **招聘**具有创新技能的员工。
- (6) **特定的管理者**负责创新构思。
- (7) 战略计划应有助于创新目标的达成；**奖励**成功的员

工。



## 第三章 战略选择

【2014年·综合题】（考生回忆）

要求：

简述安索夫矩阵包括的发展战略的基本类型；依据研发的战略作用，简要分析青亚公司如何通过研发实现这些战略类型。



## 第三章 战略选择

『正确答案』安索夫矩阵包括的发展战略的基本类型有：

- ①市场渗透——现有产品和现有市场；
- ②市场开发——现有产品和新市场；
- ③产品开发——新产品和现有市场；
- ④多元化——新产品和新市场。

依据研发的战略作用，研发支持上述4种发展战略。



## 第三章 战略选择

①可以通过产品求精实现市场渗透和市场开发战略

“青亚公司的码克以优良的性能和低于欧洲同类产品三分之二的价格受到世界顶尖钢琴企业的关注。” “青亚公司的钢琴在欧洲市场的占有率不断提高，青亚公司的 ‘A—青亚’ 牌钢琴随即打入北美市场。”



## 第三章 战略选择

②产品开发和产品多元化需要更显著的产品创新。“由于大量的资金和人员投入，青亚公司实现了码克的自主生产。”“为了进一步提高钢琴的设计和制造水平，青亚公司聘请了世界顶级钢琴设计、制作、调音、整理检验等专家担任研发团队的高级顾问。青亚公司每年研发费用占销售收入5%以上。青亚公司已拥有31项专利技术，并形成了专业技术人才梯队。”“青亚公司实现了从钢琴配套厂到钢琴整琴生产商的转型。”“青亚公司以产品创新和品质保障为基点，确定了公司发展的‘三步走’规划：即系列钢琴、精品钢琴、智能钢琴三个发展阶段。”





## 第三章 战略选择

### 【知识点】生产运营战略

(一) 生产运营战略所涉及的主要因素和阶段转化过程4个方面或因素：

- (1) 批量。较高的批量—资本密集型流程，单位成本较低。
- (2) 种类。种类多—工作复杂—单位成本较高。
- (3) 需求变动。需求波动—产能利用率低—成本高。
- (4) 可见性。指生产流程为客户所见的程度。可见性高（服务型行业）—员工技巧要求高—单位成本较高。



## 第三章 战略选择

从生产运营战略的纵向考察，又涉及生产运营战略的几个主要阶段：

(1) 确定生产运营目标；

(2) 将业务战略或营销战略转化为生产运营战略，  
即确定工作得以具体完成的方式；

(3) 通过与竞争者的绩效相比较来评估企业当前的  
运营绩效；



## 第三章 战略选择

(4) 以缺口分析为基础来制定运营战略;

(5) 执行战略, 并通过对环境变化作出反应来不断地检查、改善和改良战略。



## 第三章 战略选择

### (二) 生产流程计划

对战略实施的成败有巨大影响。

高科技企业，经常需要改变主要产品，因此生产成本与生产灵活性同等重要。

某些（生物技术和整形外科）所依赖的生产体系必须有足够的灵活性，以便产品变更和新产品快速引入。



## 第三章 战略选择

### (三) 产能计划

“产能”是指企业在指定时间内能够完成的最大工作量。产能计划是指确定企业所需的生产能力以满足其产品不断变化的需求的过程。产能计划的目标就是使这种差距最小化。

企业可以通过以下方式来提高产能：引进新技术、设备和材料；增加员工或机器的数量；以及增加轮班的次数或增添其他生产设备。



## 第三章 战略选择

### 产能计划类型

#### 领先策略

根据需求增长预期增加产能，进攻性策略  
目标是将客户吸引过来。  
劣势在于产能过剩而导致企业成本上升。

#### 滞后策略

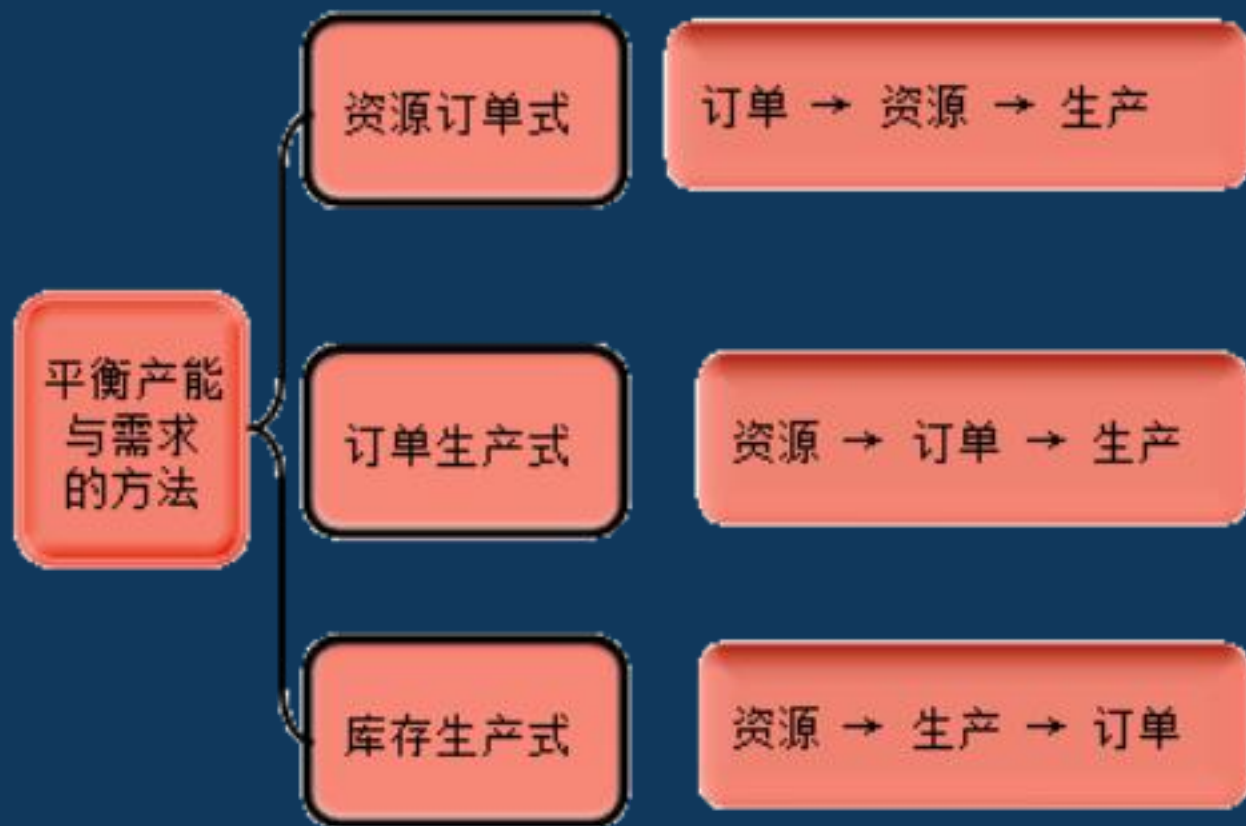
满负荷或超额生产才增加产能。保守策略  
它能降低生产能力过剩的风险但可能导致潜在客户流失。

#### 匹配策略

少量地增加产能应对市场需求的变化。  
比较稳健的策略。



## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择

【2016·单选题3】瑞祥公司是一家啤酒制造和销售企业。2016年年初，公司管理预计该年夏天温度较高，加上该年属于奥运年，啤酒的销量将比上年有较大的增长。因此瑞祥决定加大公司上半年的产量，以应对未来需求的增长。瑞祥公司采用的平衡产能与需求的方法是（ ）。

- A.库存生产式
- B.订单生产式
- C.资源订单式
- D.准时生产式





## 第三章 战略选择

『正确答案』 A

『答案解析』 本题考核“产能计划”的知识点。考核其中的平衡产能与需求的方法，库存生产式生产，许多企业在收到订单之前或在知道需求量之前就开始生产产品或提供服务。该公司在预计销售有较大增长时就采取加大生产，属于在收到订单之前或在知道需求量之前就开始生产产品或提供服务，即库存生产式生产。



## 第三章 战略选择

### (四) 准时生产系统 (JIT)

准时生产方法是指生产的产品能够精准地满足客户在**时间、质量和数量**上的需求，而无论客户是产品的最终用户还是处于生产线上的其他流程。

采用JIT时，配送到生产现场的部件和材料正如生产所需，企业不会为防止发生配送延迟的情况而储备材料和部件。





## 第三章 战略选择

### 1. JIT理论的关键要素。

- (1) 不断改进。
- (2) 消除浪费。
- (3) 良好的工作场所整理。
- (4) 缩短生产准备时间。
- (5) 企业中所有员工的参与。



## 第三章 战略选择

### 2.JIT的优点。

- (1) 库存量低。减少仓储空间，节约租赁和保险费用。
- (2) 降低了花费在存货上的运营成本。
- (3) 降低了存货变质、陈旧或过时的可能性。
- (4) 避免因需求突变导致大量产成品无法出售的情况出现。
- (5) 由于JIT着重于第一次就执行正确的工作这一理念，因而降低了检查和返工产品的时间。



## 第三章 战略选择

### 3.JIT的缺点。

- (1) 预留库存少，生产环节出错则弥补空间较小。
- (2) 对供应商依赖性较强，没有按时配货则整个生产延误。
- (3) 无备用的产成品来满足预期之外的订单。然而，JIT仍是一种能够对生产作出及时响应的方法。



## 第三章 战略选择

JIT理念可用于服务型企业 and 制造型企业。制造型企业采用JIT旨在降低库存；而服务型企业采用JIT旨在消除客户排队的现象。

客户排队是非常浪费的，其主要原因有两个：一是排队需要为客户提供等待的空间，而这个空间并不会增加价值；二是排队降低了客户对服务质量的感受。



## 第三章 战略选择

- 【2017·单选题】下列各项中，对准时生产系统（JIT）的作用说法错误的（ ）。
- A.该系统降低了存货变质、陈旧或过时的可能性
  - B.该系统可能导致生产环节一旦出错则弥补空间小
  - C.该系统能够减少对供应商的依赖
  - D.该系统避免了因需求突然变动而导致大量产品无法出售的情况



## 第三章 战略选择

『正确答案』 C

『答案解析』 本题考核JIT的知识点。JIT的缺点之一是生产对供应商的依赖性较强，故选项C错误。





## 第三章 战略选择

### 【知识点】采购战略

采购是指企业取得所用的材料资源和业务服务的过程。

采购的任务在于：识别潜在供应商；对潜在供应商进行评价；招标；报价；对价格及支付事项进行谈判；下订单；跟踪已下达的订单；检查进货，以及对供应商付款。



## 第三章 战略选择

### (一) 货源策略

#### 1. 单一货源策略

优点：

- (1) 采购方能与供应商建立较为稳固的关系；
- (2) 便于信息的保密；
- (3) 能产生规模经济；
- (4) 关系加深，采购方更可能获得高质量的货源。



## 第三章 战略选择

缺点：

- (1) 供应商的议价能力就会增强；
- (2) 采购方容易受到供应中断的影响；
- (3) 供应商容易受到订单量变动的影响。



## 第三章 战略选择

### 2.多货源策略

优点：

- (1) 能够取得更多的知识和专门技术；
- (2) 一个供应商的供货中断产生的影响较低；
- (3) 供应商之间的竞争有利于对供应商压价。

缺点：

- (1) 难以设计出有效的质量保证计划；
- (2) 供应商的承诺较低；
- (3) 不利于实现规模经济。



## 第三章 战略选择

### 3.由供应商负责交付一个完整的子部件

优点:

- (1) 允许采用外部专家和外部技术;
- (2) 可为内部员工安排其他任务;
- (3) 采购主体能够就规模经济进行谈判。

缺点:

- (1) 第一阶供应商处于显要地位;
- (2) 竞争者能够使用相同的供应商, 因此企业在货源上不太可能取得竞争优势。



## 第三章 战略选择

### (二) 采购组合

- 1.质量。
- 2.数量。保有库存成本；库存不足导致的生产延误。
- 3.价格。
- 4.交货。评估交货安排的可靠性。



## 第三章 战略选择

### (三) 采购经理的职责

- (1) 成本控制。确保取得与质量相匹配的衡量量值(绩效审计)。
- (2) 管理投入。
- (3) 生产投入。
- (4) 供应商管理。
- (5) 评价采购方案：可用性、质量、价格、分销以及供应商。
- (6) 维持库存水平。



## 第三章 战略选择

【2017·多选题】甲公司是一家电动摩托车制造商，长期从一家电机公司购买发动机，下列各项中，属于甲公司货源策略优点的是（ ）。

A.便于信息的保密

B.能产生规模经济

C.随着与供应商关系的加强，更可能获得价格上的优

惠

D.能与供应商建立较为稳固的关系





## 第三章 战略选择

『正确答案』 ABD

『答案解析』 本题考核“采购战略——货源策略”的知识点。甲公司选用的是单一货源策略。随着与供应商关系的加强，更可能获得高质量的货源。所以选项C错误。



## 第三章 战略选择

### 【知识点】人力资源战略

#### (一) 人力资源战略的作用

阿姆斯特朗对人力资源管理作了如下描述：它是取得、开发、管理和激发企业的关键资源的一种战略性和一贯性方法，企业借此实现可持续竞争优势的目标。



## 第三章 战略选择

### (二) 人力资源战略的主要内容

(1) 精确**识别**为实现短中长期战略目标**所需要**的人才类型。

(3) 提高任职早期出色员工的比重。

(4) **招聘**有潜力的年轻新就业者。

(5) **招聘**具备经验和成就的人才。

(6) 确保采取措施防止竞争对手挖人。

数量  
要求

(2) 通过**培训**、发展和教育来激发员工潜力。

(7) 激励有才能的人员达到**更高**的绩效水平，激发忠诚度。

(8) 创造企业文化，使人施展才华。

质量  
要求



## 第三章 战略选择

### (三) 人力资源规划

人力资源规划包括人力资源总体规划和业务计划两个层次。

- 总体规划是指在计划期内人力资源管理的总目标、总政策、实施步骤和总预算的安排。

- 业务计划是总体规划的展开和具体化。这些业务计划的实施应能保证总体规划目标的实现。



## 第三章 战略选择

人力资源规划的步骤如下：

- (1) 调查收集和整理战略决策和经营环境的各种**信息**。
- (2) 根据实际确定人力资源规划**期限、范围和性质**。
- (3) 对企业未来人力资源**供求**进行预测。
- (4) 制定人力供求**平衡**的总计划和各项业务计划。



## 第三章 战略选择

具体落实为：

招聘与选拔

继任计划

激励与奖励

绩效评估

培训与发展



## 第三章 战略选择

### (四) 招聘与选拔

企业内部招聘和外部招聘。各具优缺点。

#### 1.内部招聘。优点：

- (1) 能调动员工积极性，激发工作热情，鼓舞士气。
- (2) 判断更加准确。
- (3) 节约大量的时间及费用。
- (4) 能够更快地适应培训的要求。



## 第三章 战略选择

内部招聘的缺点如下：

- (1) 易产生负面情绪；员工晋升管理会比较困难。
- (2) 最适合该工作的员工未必在企业内部。
- (3) 外部招聘人员可能带来有利的新理念和新思维。
- (4) 可能诱发拉关系或骄傲自满等不良习气。





## 第三章 战略选择

### 2.外部招聘。

外部招聘的优缺点与内部招聘正好相反，但是应注意：

- (1) 当企业无法在内部找到具有特殊技术和技能的员工时，外部招聘必不可少。
- (2) 有必要给企业注入新鲜血液。但是，应认识到外部招聘的人员可能难以改变其做事方式并且难以适应新技术和新方法。



## 第三章 战略选择

### (五) 继任计划

发现并追踪具有高潜质的雇员的过程。寻找并确认具有胜任能力的人员，是为组织储备核心的人力资本。

继任计划的基本要求：

- (1) 重点关注未来的需求，特别是战略和文化要求；
- (2) 由高管层主导，各级管理层也负有重要责任；
- (3) 作出评估；
- (4) 评估应当客观。



## 第三章 战略选择

### (六) 激励和奖励机制

激励员工可以采用多种方法，如：职业保障；给予物质激励；制定自我实现目标以及制定企业或企业内团队的发展目标。

激励和奖励机制的确定取决于企业的理念。



## 第三章 战略选择

激励和奖励机制的实施应着重以下几点：

- (1) 制定决策时，允许员工参与；
- (2) 应尽可能使工作有趣，有满足感；
- (3) 将员工的努力融入团队，营造相互支持的氛围；
- (4) 确保激励结果与战略目标的实现相互关联。



## 第三章 战略选择

### (七) 绩效评估

通过以下要素来计量绩效：工作的效果、目标的实现程度和达成效率，以及实现目标过程中的资源利用情况。

评估可以采用的方法：

- 1.员工的等级评定
- 2.评级量表
- 3.核对表
- 4.自由报告
- 5.评估面谈



## 第三章 战略选择

### (八) 员工的培训和发展

培训是非常有必要的；员工持续发展过程的一个重要部分。

.....



## 第三章 战略选择

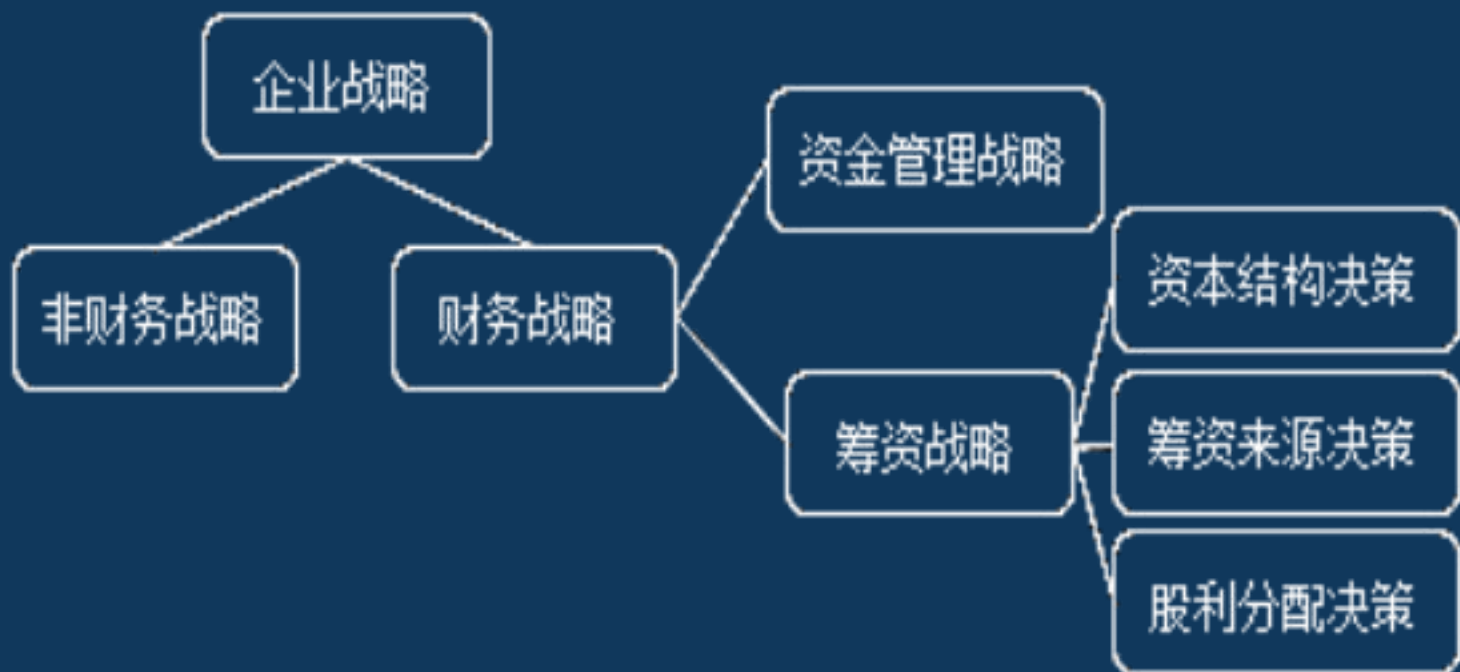
### 【知识点】财务战略（把自己当董事长）

#### （一）财务战略的概念

财务战略主要考虑财务领域**全局的、长期的**发展方向问题，并以此与传统的财务管理相区别。



## 第三章 战略选择







## 第三章 战略选择

### (二) 财务战略的确立

财务战略的确立主要包括四个方面：筹资来源、融资成本、资本结构、股利分配。

#### 1. 融资渠道与方式。

##### (1) 融资方式。



## 第三章 战略选择

方式	内部融资	股权融资	债权融资	资产销售融资
优点	管理层自主性强；节省融资成本；不会稀释EPS	财务风险小；适于大量资金需求；提高企业的声誉	成本较低；速度较快；方式隐蔽	简单易行，并且不用稀释股东权益
缺点	融资数量有限	引起控制权变更；成本比较高	财务风险大；限制较多；额度有限	没有回旋余地



## 第三章 战略选择

### (2) 不同融资方式的限制。

限制企业融资能力的两个方面：

- 一是企业进行债务融资面临的困境；
- 二是企业进行股利支付面临的困境。



## 第三章 战略选择

### 2. 融资成本

资本资产定价模型 (CAPM)	权益资本成本等于无风险资本成本加上企业的风险溢价，可以计算为无风险利率与企业风险溢价之和。
无风险利率	先得到无风险债券的利率值，然后再综合考虑企业的风险，加上几个百分点。
长期债务资本成本	等于各种债务利息费用的加权平均再扣除利息抵减所得税的效应。
加权平均资本成本 (WACC)	$WACC = (\text{长期债务成本} \times \text{长期债务总额} + \text{权益资本成本} \times \text{权益总额}) / \text{总资本}$



## 第三章 战略选择

### 3.最优资本结构。

资本结构是权益资本与债务资本的比例，分析资本成本的最终目的是为企业作出最优的资本结构决策。



## 第三章 战略选择

影响资本结构的因素主要有：

- 1) 价格、产品需求以及成本来源的变动对企业带来影响；
- 2) 代理成本对于企业的实际融资决策也有影响；
- 3) 债务会变化，长期债务清偿时资本结构改变；
- 4) 大多数经理倾向于内部融资而不是外部融资；
- 5) 难以量化的因素。



## 第三章 战略选择

### 4.股利分配策略。

#### (1) 决定股利分配的因素。

- ①留存供未来使用的利润的需要；
- ②分配利润的法定要求；
- ③债务契约中的股利约束；
- ④企业的财务杠杆；
- ⑤企业的流动性水平；
- ⑥即将偿还债务的需要；
- ⑦股利对股东和整体金融市场的**信号**作用。



## 第三章 战略选择

### (2) 股利政策。

固定股利	树立良好公司形象。 为投资者提供可预测的现金流量。 盈余下降时也可能导致股利发放困难。
固定股利支付率	投资者无法预测现金流，如果盈余下降或者亏损，就会出现问题。
零股利	成长阶段
剩余股利	成长阶段





## 第三章 战略选择

【2015年·单选题】下列股利政策中，适合于成熟企业且能为投资者提供可预测的现金流量的是（ ）。

- A. 零股利政策
- B. 固定股利政策
- C. 剩余股利政策
- D. 固定股利支付率政策



## 第三章 战略选择

『正确答案』 B

『答案解析』 固定股利政策，每年支付固定的或者稳定增长的股利，将为投资者提供可预测的现金流量，减少管理层将资金转移到盈利能力差的活动的机会，并为成熟企业提供稳定的现金流。



## 第三章 战略选择

### (三) 财务战略的选择

#### 1. 基于产品生命周期的财务战略选择。

##### (1) 产品生命周期不同阶段的财务战略。

导入期	
经营风险	非常高
财务风险	非常低
资本结构	权益融资
资金来源	风险资本
股利	不分配
P/E	非常高
股价	迅速增长



## 第三章 战略选择

- 经营风险最高的阶段。财务风险可能比较低，因此权益融资是最合适的。
- 对于股权资本筹资，从事导入期产品的企业利润微薄，收益很低，甚至亏损，因此风险投资者在其中起很大作用。
- 留存收益是很多企业唯一的资金来源，需要大量积累，适宜采取不分配或少分配利润的股利分配战略。非要派发，应主要考虑股票股利方式。



## 第三章 战略选择

成长期	
经营风险	高
财务风险	低
资本结构	主要是权益融资
资金来源	权益投资增加
股利	分配率很低
P/E	高
股价	增长并波动



## 第三章 战略选择

- 业务风险的降低，竞争策略重点强调营销活动，增加市场份额和扩大销量。
- 继续使用权益融资。最初的风险投资家渴望实现资本收益以使他们能启动新的商业投资，要识别新的权益投资者。
- 最具吸引力的资金来源通常是来自公开发行的股票。



## 第三章 战略选择

成熟期	
经营风险	中等
财务风险	中等
资本结构	权益 + 债务融资
资金来源	保留盈余 + 债务
股利	分配率高
P/E	中
股价	稳定



## 第三章 战略选择

- 销售额很大且相对稳定，利润比较合理。风险再次降低。企业风险在于能否维持这种稳定成熟的阶段，以及企业能否保持它的强大市场价值。
- 经营风险相对降低，可以承担中等财务风险，开始使用负债，可采取相对激进的筹资战略，相对较高的负债率。
- 具备较强的股利支付能力，稳健的高股利分红政策，提高股利支付率，且以现金股利为主。





## 第三章 战略选择

衰退期	
经营风险	低
财务风险	高
资本结构	权益 + 债务融资
资金来源	债务
股利	全部分配
P/E	低
股价	下降并波动



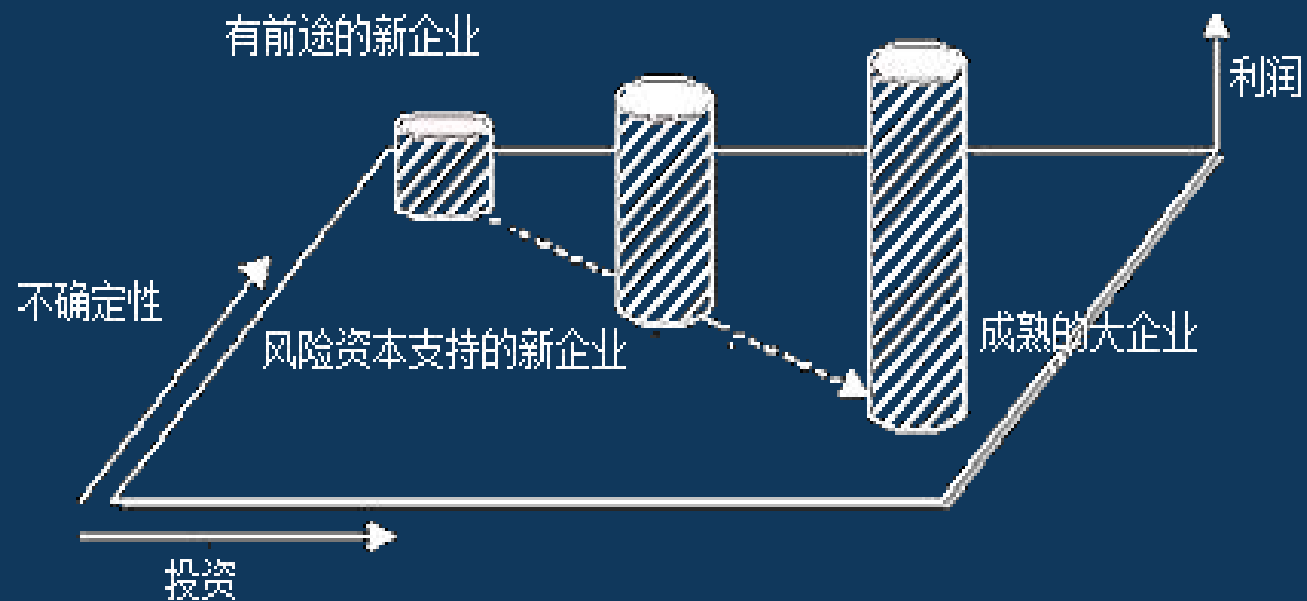
## 第三章 战略选择

- 企业风险比先前的成熟阶段更低了。现有的主要风险是该产业中企业还能够生存多久。
- 保持较高负债率，不必调整激进的资本结构。
- 现金高股利支付。



## 第三章 战略选择

企业成长的基本原理（Amar V.Bhide：投资 - 不确定性 - 利润模型）





## 第三章 战略选择

【2016·多选题3】甲公司是一家制造和销售洗衣粉的公司。目前洗衣粉产业的产品逐步标准化，技术和质量改进缓慢，洗衣粉市场基本饱和。处于目前发展阶段的甲公司具备的财务特征有（ ）。

- A. 股价迅速增长
- B. 股利分配率高
- C. 资金来源于保留盈余和债务
- D. 财务风险高



## 第三章 战略选择

『正确答案』BC

『答案解析』本题考核“财务战略”的知识点。“洗衣粉产业的产品逐步标准化，技术和质量改进缓慢，洗衣粉市场基本饱和”，说明产品处于成熟期，处于成熟期的企业财务风险是中等，股利分配率高，资金来源于保留盈余和债务，股价稳定。所以选项BC正确。



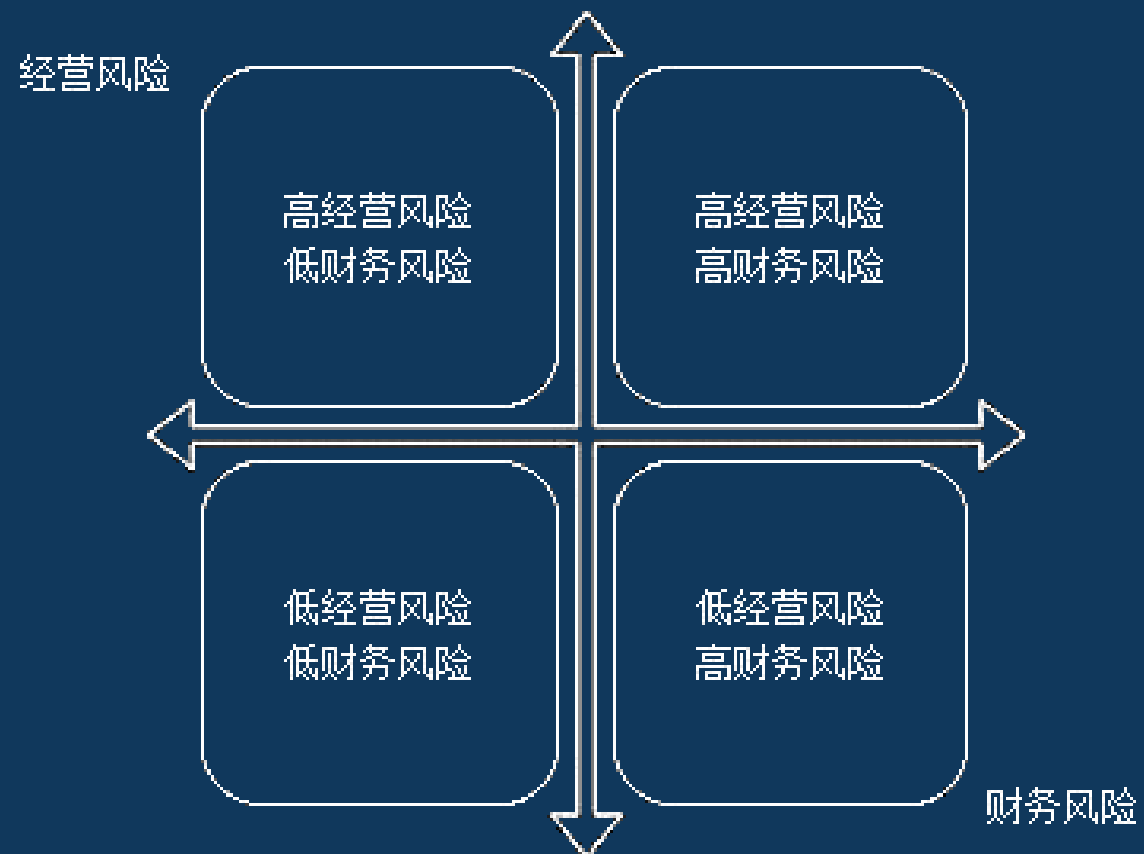
## 第三章 战略选择

### (2) 财务风险与经营风险的搭配。

经营风险的大小是由特定的经营战略决定的，财务风险的大小是由资本结构决定的，它们共同决定了企业的总风险。经营风险与财务风险的结合方式，从逻辑上可以划分为4种类型。



## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择

①高经营风险与高财务风险搭配。这种搭配具有很高的总体风险。

这种搭配符合风险投资者的要求，他们只需要投入很小的权益资本，就可以开始冒险活动。

这种搭配不符合债权人的要求。因此，事实上这种搭配会因找不到债权人而无法实现。





## 第三章 战略选择

②高经营风险与低财务风险搭配。这种搭配具有中等程度的总体风险。

高经营风险与低财务风险搭配是一种可以**同时符合**股东和债权人期望的现实搭配。

值得注意的是，权益筹资对于投资人来说风险大，而对于企业来说风险小。

③低经营风险与高财务风险搭配。中等的总体风险。

是一种可以**同时符合**股东和债权人期望的现实搭配。



## 第三章 战略选择

④低经营风险与低财务风险搭配。具有很低的总体风险。

对于债权人来说，理想的资本结构，可放心为它提供贷款。

对于权益投资人来说很难认同，其投资资本报酬率和财务杠杆都较低，自然权益报酬率也不会高。

更大的问题是，这种资本结构的企业是理想的收购目标，绝大部分成功的收购都以这种企业为对象。



## 第三章 战略选择

因此，低经营风险与低财务风险搭配，不符合权益投资人的期望，是一种不现实的搭配。

综上所述，经营风险与财务风险**反向搭配**是制定资本结构的一项战略性原则。产品或企业的不同发展阶段有不同的经营风险，企业应采用不同的财务战略。



## 第三章 战略选择

2. 基于创造价值或增长率的财务战略选择。

企业资本市场价值 = 企业占用资本（投资资本） + 企业市场增加值

市场增加值 = 企业价值 - 投资资本

$$\text{企业价值} = \frac{\text{现金流量}}{\text{资本成本} - \text{增长率}}$$



## 第三章 战略选择

现金流量 = 税后经营利润 - 投资资本增加

投资资本增加/投资资本 = 增长率

税后经营利润/投资资本 = 投资资本回报率

市场增加值 =  $\frac{(\text{投资资本回报率} - \text{资本成本}) \times \text{投资资本}}{\text{资本成本} - \text{增长率}}$



## 第三章 战略选择

企业的市场增加值与经济增加值（即经济利润）有联系：

经济增加值是分年计量的，而市场增加值是预期各年经济增加值的现值。

$$\text{市场增加值} = \frac{\text{经济增加值}}{\text{资本成本} - \text{增长率}}$$



## 第三章 战略选择

【结论】根据企业市场增加值的计算公式可知，影响企业市场增加值的因素有三个：

- (1) 投资资本回报率；
- (2) 资本成本（指的是加权平均资本成本）；
- (3) 增长率。



## 第三章 战略选择

销售增长率、筹资需求与价值创造。

在资产周转率、销售净利率、资本结构、股利支付率不变（目前经营效率和财务政策不变）并且不增发和回购股份的情况下：

销售增长率超过可持续增长率：现金短缺。

销售增长率低于可持续增长率：现金剩余。

销售增长率等于可持续增长率：现金平衡。

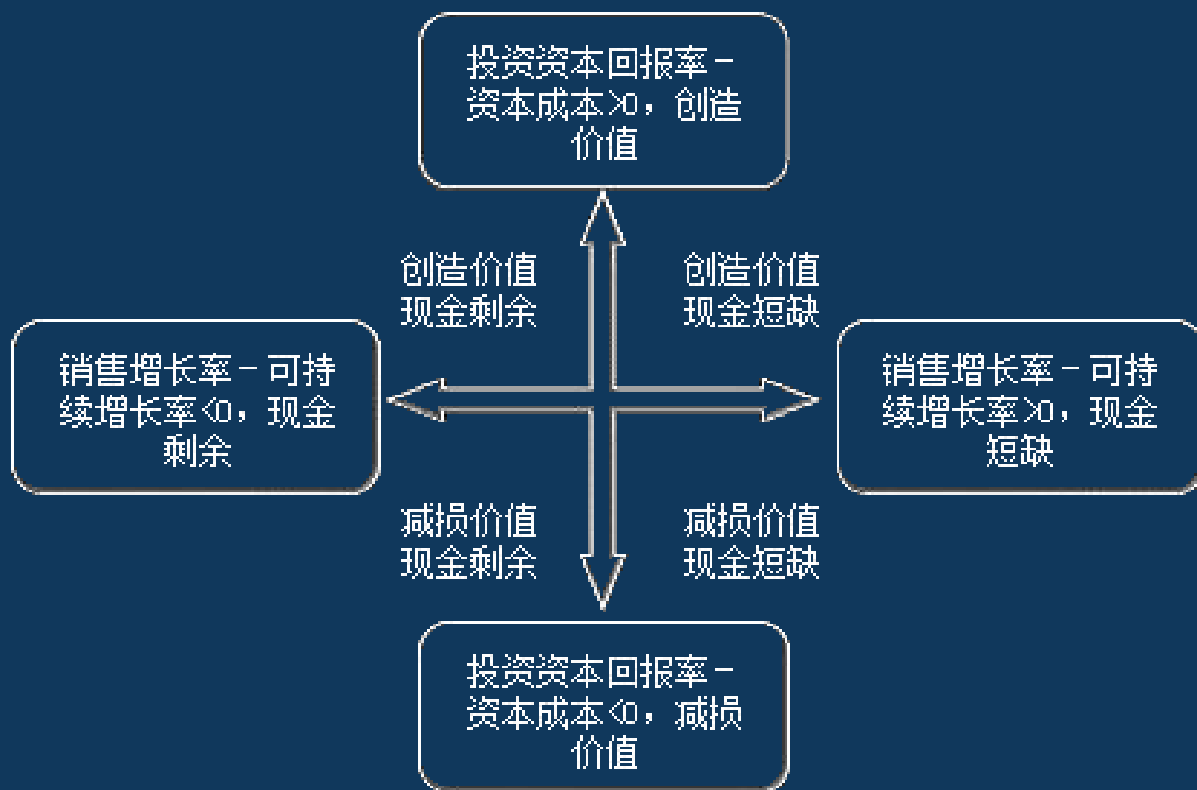
影响价值创造的因素主要有：①投资资本回报率；②资本成本；③增长率；④可持续增长率。





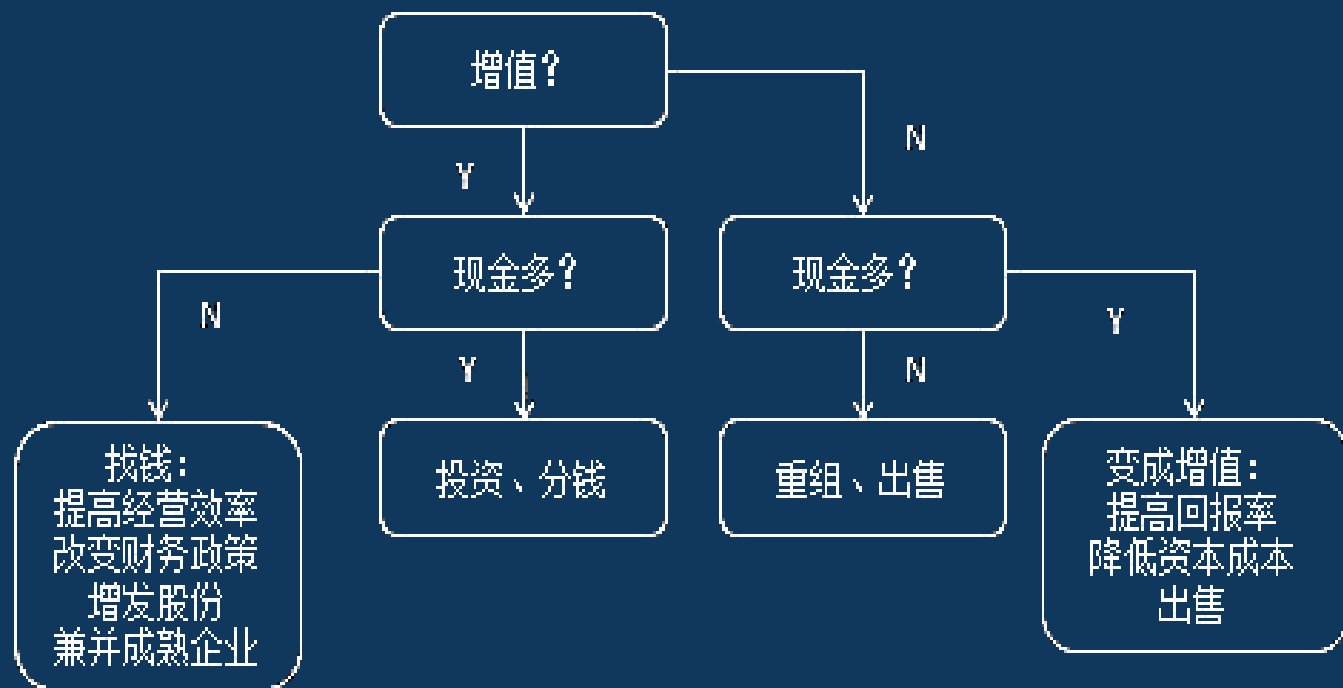
## 第三章 战略选择

### 价值创造和增长率矩阵





## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择

增值型现金短缺（第一象限）

(1) 如果高速增长是暂时的，则应通过借款来筹集所需资金；

(2) 如果高速增长是长期的，则资金问题有两种解决途径：



## 第三章 战略选择

〔途径1〕提高可持续增长率，包括提高经营效率（提高利润率和周转率）和改变财务政策（停止支付股利、增加借款），使之向销售增长率靠拢；

〔途径2〕增加权益资本（增发股份、兼并成熟企业），提供增长所需资金。



## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择

### 增值型现金剩余（第二象限）

首选的战略是利用剩余现金加速增长。

途径包括：（1）内部投资；（2）收购相关业务。

如果加速增长之后仍有剩余现金，找不到进一步投资的机会，则应把多余的钱还给股东。

途径包括：（1）增加股利支付；（2）回购股份。



## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择

### 减损型现金剩余（第三象限）

首选的战略是提高投资资本回报率，途径有：

(1) 提高税后经营利润率； (2) 提高经营资产周转率。

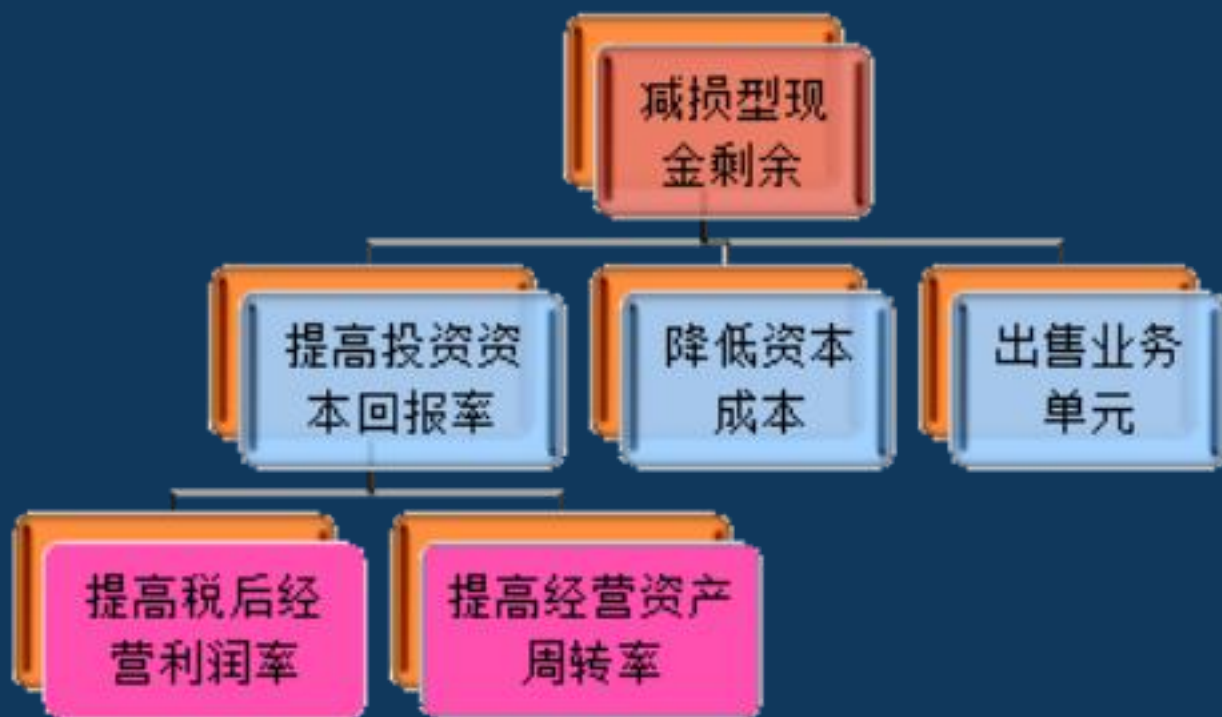
在提高投资资本回报率的同时，如果负债比率不当，可以适度调整，以降低平均资本成本。

如果企业不能提高投资资本回报率或者降低资本成本，则应该将企业出售。





## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择

### 减损型现金短缺（第四象限）

（1）如果盈利能力低是本公司独有的问题，并且觉得有能力扭转价值减损局面，则可以选择“彻底重组”；否则，应该选择出售。

（2）如果盈利能力低是整个行业的衰退引起的，则应该选择的财务战略是“尽快出售”以减少损失。



## 第三章 战略选择





## 第三章 战略选择

【2014年·单选题】甲公司某年的投资资本回报率为7%，销售增长率为10%；经测算甲公司的加权资本成本为7.5%，可持续增长率为7%。该年甲公司的业务属于财务战略矩阵中的（ ）。

- A.减损型现金短缺
- B.增值型现金剩余
- C.增值型现金短缺
- D.减损型现金剩余



## 第三章 战略选择

『正确答案』 A

『答案解析』 投资资本回报率小于加权平均资本成本，减损型。销售增长率大于可持续增长率，现金短缺。



## 第三章 战略选择

### 国际化经营战略（了解）

- 公司业务单位战略的跨国界使用
- 动因
- 模式
- 战略
- 新兴市场企业战略



## 第三章 战略选择

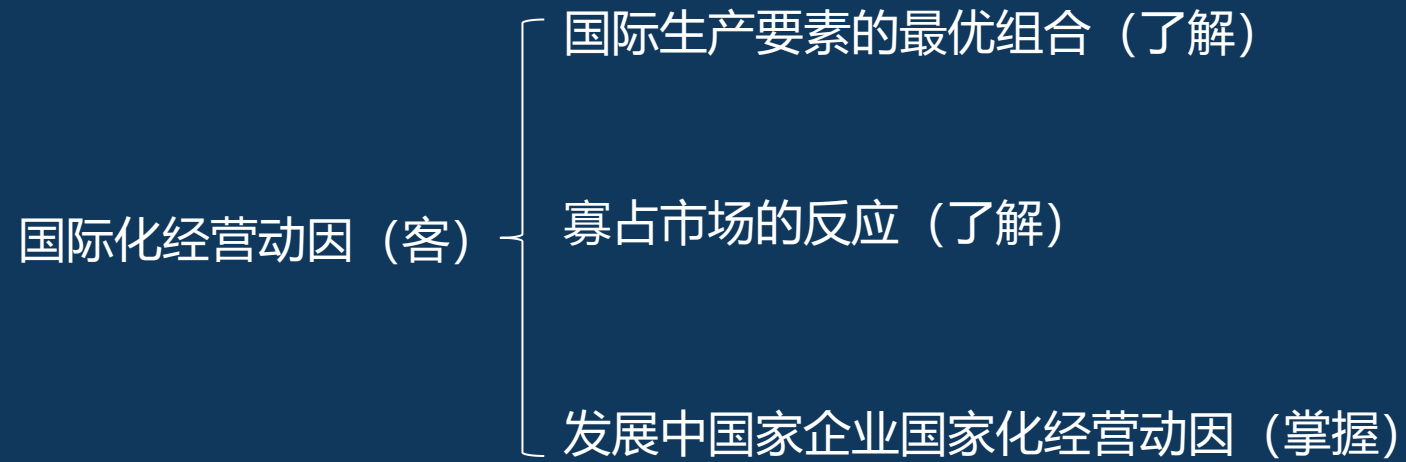
### 【知识点】企业国际化经营动因

这些理论和主张的研究无非也是沿着两个基本主要思路：

一是国际生产要素的组合；二是跨国公司所面临的市场特征（特别是寡头垄断市场特征）。



## 第三章 战略选择







## 第三章 战略选择

### (一) 国际生产要素的最优组合

#### 1. 垄断优势理论。

海默和金德尔伯格认为，是**市场不完全导致了对外直接投资**。

一般地讲，市场不完全可以表现为4种类型：①产品和生产要素市场不完全；②由规模经济导致的市场不完全；③由政府干预引起的市场不完全；④税赋与关税引起的市场不完全。



## 第三章 战略选择

跨国企业在不完全竞争下取得了各种**垄断优势**。这些优势可分为三类：

- (1) 来自产品市场不完全的优势，如产品差别、商标、销售技术与操纵价格等；
- (2) 来自生产要素市场不完全的优势，包括专利与工业秘诀，资金获得条件的优惠，管理技能等；
- (3) 企业拥有的内部规模经济与外部规模经济。



## 第三章 战略选择

### 2. 区位理论。

区位理论认为，市场不完全性不仅存在于一国市场上，同样存在于国际市场上。国际市场的不完全性会导致各国之间的市场差异，即在生产要素价格、市场规模、市场资源供给等方面存在着不同的差异。如果国外市场这些差异为准备投资的一国企业带来了有利的条件，企业就会发生对外直接投资。影响区位优势的主要因素有生产要素、市场定位、贸易壁垒、经营环境等。



## 第三章 战略选择

### 3.产品生命周期理论。

弗农的产品生命周期理论是将垄断因素与区位因素结合起来的动态分析。

弗农的产品生命周期理论从产品的研发和生产角度进行考察。企业的各种优势最终体现在产品上。随着产品生命周期阶段的变化，企业产品生产的地域也会从一个国家转移到另一个国家，以寻求最佳的区位优势，获得自己的竞争优势。



## 第三章 战略选择

### 4.内部化理论。

内部化理论与垄断优势理论的区别在于，内部化并不是给予企业特殊优势的这种财产本身，而是指财产的内部化过程给了跨国企业以特有的优势。降低交易成本。



## 第三章 战略选择

### 5. 国际生产折中理论。

国际生产折中理论，又称国际生产综合理论。1976年，英国里丁大学教授邓宁首次提出了综合理论学说。邓宁的国际生产综合理论可以概括为一个简单的公式：

所有权优势 + 内部化优势 + 区位优势 = 对外直接投资



## 第三章 战略选择

邓宁还指出：

所有权优势——技术转移

所有权优势 + 内部化优势——出口贸易

所有权优势 + 内部化优势 + 区位优势——FDI（即对外直接投资）



## 第三章 战略选择

### (二) 寡占市场（即寡头垄断市场）的反应

#### 1. 海默论跨国企业的寡头垄断反应行为。

解释发达国家间的对向或交叉直接投资。对向直接投资只是国内寡占竞争行为在国际范围的延伸。

#### 2. 尼克博克的“寡占反应理论”。

解释二战后FDI（即对外直接投资）由寡占行业少数几家公司同一时期成批发生。第一家是进攻性投资，追随者是防御型投资。





## 第三章 战略选择

### (三) 发展中国家企业国际化经营动因

#### 1. 发展中国家跨国公司对外投资的主要动机。

(1) 寻求市场。最重要的外国直接投资。

(2) 寻求效率。驱动因素：母经济体生产成本上涨；  
竞争压力。

(3) 寻求资源。大多在发展中国家。

(4) 寻求现成资产。获取发达国家企业的品牌、技术与管理经验。



## 第三章 战略选择

2.发展中国家跨国公司对外投资的主要竞争优势。

(1) 具有更大的创造就业机会的潜力。

(2) 技术和经营模式接近，有益联系和技术吸收的可能性较大。

(3) 更多地采取新建投资的方式而不是并购。



## 第三章 战略选择

【2017·单选题】国内家电企业宏洁集团在2016年5月宣布，将斥资45亿美元收购发达国家G工业机器人制造商K，K是该国市场上专注于工业制造流程数字化企业，其研发的机器人已经被用来装配轿车和飞机，宏洁集团收购K的动机是（ ）。

- A.寻求市场
- B.寻求效率
- C.寻求资源
- D.寻求现成资产



## 第三章 战略选择

『正确答案』 D

『答案解析』 寻求现成资产型对外投资主要是发展中国家跨国公司向发达国家投资，其主要动机是主动获取发达国家企业的品牌、先进技术与管理经验等现成资产。国内家电企业宏洁集团收购发达国家G工业机器人制造商K，是因为k拥有成熟的工业制造流程数字化技术，所以收购的动机是寻求现成资产。



## 第三章 战略选择

### 【知识点】国际市场进入模式

#### （一）企业进入国外市场的主要模式

企业进入国外市场的主要模式有三种：出口、股权投资、非股权安排。



## 第三章 战略选择

### 1.出口。

(1) 目标市场选择。两个层面：

一是目标市场的区域路径；传统连续VS新型不连续

二是在东道国细分市场的目标客户的定位。

(2) 选择进入战略。



## 第三章 战略选择

(3) 选择分销渠道与出口营销。

分销渠道有以下4个十分重要的特征：

①国际分销渠道比国内**更复杂**，涉及**更多的中间环节**。

②国际分销渠道的成本通常比国内分销渠道的**成本高**。

③出口商有时必须**通过与国内市场不同的分销渠道**向海外市场进行销售。

④国际分销渠道通常为公司**提供海外市场信息**，包括产品在市场上的销售情况及其原因。



## 第三章 战略选择

出口商有许多不同的分销渠道可以选择：经纪人、代理商、制造商的销售代表、出口代理商、批发商、零售商、进口批发商、贸易公司等。这些贸易中介可以从两个方面加以归类 and 描述：商品所有权和对销售渠道的控制方法。四种组合。





## 第三章 战略选择

(4) 出口市场上的定价。

针对海外市场一般有4种定价策略。

①定价偏高，以期获得大于国内市场的收益。

②制定使海外市场与国内市场收益水平接近的价格。

③在短期内定价较低，即使收益偏低甚至亏损也在所不惜。

④只要在抵消变动成本之后还能增加利润，就按能把超过国内市场需求量的产品销售出去的价格定价。



## 第三章 战略选择

### 2. 对外股权投资。

对外股权投资涉及对东道国企业的股权参与，与出口方式相比，是一种控制程度更强、参与程度更大的进入方式。

(1) 对外证券投资。取得外国证券但不控制企业或参与管理。FDI（即对外直接投资）的前奏、长期计划的一部分、扩大利益。



## 第三章 战略选择

(2) 对外直接投资。

对外直接投资分为全资子公司与合资经营两种形式。

①全资子公司。

优点：管理者完全控制；摆脱冲突。

缺点：耗费大量资金；风险可能很高；没有东道国公司的合作与参与，难以得到当地的政策与各种经营资源的支持，规避政治风险能力小于合资企业。



## 第三章 战略选择

### ②合资经营。

动因：加强现有业务，现有产品打入国外市场，将国外产品引入国内市场，新业务。

优点：减少资本投入，弥补经验不足的缺陷，有利于吸引和利用东道国的资源。

缺点：合资各方目标的差异；文化差异。



## 第三章 战略选择

### 3.非股权形式。

非股权形式包括合约制造、服务外包、订单农业、特许经营、许可经营、管理合约及其他类型的合约关系，跨国公司通过这些关系协调其在全球价值链的活动并影响东道国公司的管理，而并不拥有其股份。

一个充分融入价值链的公司中，价值链上述全部环节的活动都在内部完成（内部化），如果活动发生在海外，就产生直接投资。然而，在价值链的所有环节，跨国企业都可以选择以各种非股权形式将活动外部化。



## 第三章 战略选择

### 【知识点】国际化经营的战略类型





## 第三章 战略选择

### (一) 国际战略

国际战略是指企业将其具有价值的产品与技能转移到国外的市场，以创造价值的举措。大部分企业采用国际战略，是转移其在母国所开发出的具有竞争优势的**产品**到海外市场，从而创造价值。



## 第三章 战略选择

在这种情况下，企业多把产品开发的职能留在母国，而在东道国建立**制造**和**营销**职能。在大多数的国际化企业中，企业总部一般严格地控制产品与市场战略的决策权。

问题是：当地市场要求改变产品时，此战略不合适。重复建设。





## 第三章 战略选择

### (二) 多国本土化战略

为了**满足所在国的市场需求**，企业可以采用多国本土化战略。

这种战略也是将自己国家所开发出的产品和服务转移到国外市场，而且在重要的国家市场上从事生产经营活动。

**成本**结构较高，**无法获得经验曲线效益和区位优势**。



## 第三章 战略选择

在当地市场强烈要求根据当地需求提供产品和服务（类似差异化战略），并降低成本时，企业应采取多国本土化战略。但是，由于这种战略生产设施重复建设并且成本结构高，在成本压力大的产业中便不适应。同时，过于本土化，可能失控。

特点：组织松散、高度分权、核心不变、产品本土（差异化战略）、反应敏捷（管得最松）。



## 第三章 战略选择

### (三) 全球化战略

全球化战略是向全世界的市场推销**标准化**的产品和服务，并在较有利的国家集中地进行生产经营活动，由此**形成经验曲线和规模经济效益**，以获得高额利润。

为了实施**成本领先战略**。

在要求提供当地特色的产品的市场上，这种战略是不合适的。

特点：中央集权、全球布局、产品标准化、实施成本领先战略、反应迟钝、管理困难（管得最死）。



## 第三章 战略选择

### (四) 跨国战略

跨国战略是在全球激烈竞争的情况下，形成以经验为基础的成本效益和区位优势，转移企业内的核心竞争力，同时注意当地市场的需要。

母公司与子公司、子公司与子公司的关系是**双向**的；不仅母公司向子公司提供产品与技术，子公司也可以向母公司提供产品与技术。

企业采取这种战略，能够**运用经验曲线的效应，形成区位优势**，能够**满足当地市场的需求**，达到全球学习的效果。



## 第三章 战略选择

跨国战略是目前为止被公认为是跨国公司的最佳战略选择。这种战略充分考虑到东道国的需求，同时也要保证跨国公司的核心目标和技能的实现。“跨国战略”主要通过三个决策实现资产、资源和能力的结合：哪些资源和能力应集中在母国运营；哪些资源可以在母国国外集中运营；哪些资源应在某区域上分散使用。跨国战略试图兼顾全球效率、国别反应和世界性学习效果这三种战略需要。



## 第三章 战略选择

但是，在实践中**地区适应性**和**全球化效率**需要的平衡点难以确定，最优平衡是主观的和经常变动的。由于有效执行的困难，跨国战略往往被看成是一种理想化而非现实的形式。

特点：中央领导、全球布局、产品本土、反应敏捷、内部交流（折中）。



## 第三章 战略选择

【2017·单选题】P是一家经营日化用品的跨国公司，其母公司在U国，在其他国家设立20余个子公司，在该公司经营中，母公司将产品的研发技术和新产品提供给子公司，子公司也会把当地畅销的产品提供给母公司和其他子公司，P的国际化经营战略类型为（ ）。

- A. 国际战略
- B. 跨国战略
- C. 全球化战略
- D. 多国本土化战略



## 第三章 战略选择

『正确答案』 B

『答案解析』 本题考核“国际化经营的战略类型”的知识点。为了避免外部市场的竞争压力，跨国战略中母公司与子公司、子公司与子公司的关系是双向的，不仅母公司向子公司提供产品与技术，子公司也可以向母公司提供产品与技术，所以P公司的国际化经营战略类型为跨国战略。





## 第三章 战略选择

### 【知识点】新兴市场的企业战略

新兴市场是指一些市场发展潜力巨大的发展中国家。在这里我们着重阐述在全球化竞争中，新兴市场中本土企业的战略选择。



## 第三章 战略选择

### (一) 按产业特性配置资源

#### 1.认识不同行业面临的不同压力。

全球化压力	高	飞机, 相机, 计算机 家电产品 全球化战略	施信  航天
	低	合成纤维  水泥	钢材 服装 多国本土化战略 包装食品
		低	高
		本土化压力	



## 第三章 战略选择

### 2.评估企业自身的优势资源。

新兴市场中的大部分本土企业拥有一些资源，这些资源使其在本土市场上具有竞争优势。例如，本土的销售网络、与政府官员有着长期紧密的交往、具有符合当地消费者偏好的特色产品。

不仅如此，本土企业的某些优势还可能成为向其他市场扩张的利刃。例如，本国廉价的原材料。



## 第三章 战略选择

### (二) 本土企业的战略选择

产业全球化程度	高	<p>“躲闪者” 通过转向新业务或缝隙市场 避开竞争</p>	<p>“抗衡者” 通过全球竞争 发动竞争</p>
	低	<p>“防御者” 利用国内市场的优势防卫</p>	<p>“扩张者” 将企业经营转移到周边市场</p>
		适合本国市场	可向海外移植
本土企业优势资源			



## 第三章 战略选择

1. “防御者”。如果企业面临的全球化压力较小，又没有什么可转移的优势资源，那就需要集中力量保护已有的市场份额不被跨国竞争对手侵占。战略定位是利用国内市场的优势防卫。

2. “扩张者”。如果企业面临的全球化压力不大，而自身的优势资源又可以被移植到海外，那么企业就可以将本土市场的成功经验推广到若干国外的市场。其战略定位是将企业的经验转移到周边市场。



## 第三章 战略选择

3. “躲闪者”。如果全球化压力大，企业就会面临更大的挑战。如果企业优势资源只能在本土发挥作用，企业就必须围绕仍有价值的本土资源，对其价值链的某些环节进行重组，以躲避外来竞争对手的冲击，从而保持企业的独立性。其战略定位是通过转向新业务或缝隙市场避开竞争。



## 第三章 战略选择

4. “抗衡者”。如果全球化压力大，而企业优势资源可以转移到其他市场，企业有可能与发达国家跨国公司在全球范围内展开正面竞争。其战略定位是通过全球竞争发动进攻。

“躲闪者”	“抗衡者”
“防御者”	“扩张者”



## 第三章 战略选择

(三) “防御者”的战略：利用本土优势进行防御

具体做法可以考虑：

(1) 把目光集中于喜欢本国产品的客户，不考虑崇尚国际品牌的客户。

(2) 频繁调整产品和服务，以适应客户特别的甚至是独一无二的需求。

(3) 加强分销网络的建设和管理，缓解国外竞争对手的竞争压力。





## 第三章 战略选择

在面临跨国竞争对手的挑战时应当注意：

- (1) 不要试图赢得所有顾客。
- (2) 不要一味模仿跨国竞争对手的战略。



## 第三章 战略选择

### (四) “扩张者” 战略：向海外延伸本土优势

不仅可以增加企业收入，还能促进规模经济，同时也能获得颇有价值的国际化经营的经验。

在向海外延伸本土优势时应当注意寻找在消费者偏好、地缘关系、分销渠道或政府管制方面与本国市场相类似的市场，来最有效地利用自己的资源。例如，移居国外的人就更容易接受产于自己国家的产品。



## 第三章 战略选择

(五) “躲闪者” 战略：避开跨国公司的冲击

(1) 与跨国公司建立合资、合作企业。

(2) 将企业出售给跨国公司。

(3) 重新定义自己的核心业务，避开与跨国公司的直接竞争。

(4) 根据自身的本土优势专注于细分市场，将业务重心转向价值链中的某些环节。



## 第三章 战略选择

(5) 生产与跨国公司产品互补的产品，或者将其改造为适合本国人口味的产品。

“躲闪者”战略可能是4种战略中最难付诸实施的一种，因为必须要对其战略进行大手术。



## 第三章 战略选择

(六) “抗衡者” 战略：在全球范围内对抗

- (1) 不要拘泥于成本上竞争，而应该比照行业中的领先公司来衡量自己的实力。
- (2) 找到一个定位明确又易于防守的市场。
- (3) 在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口。
- (4) 学习从发达国家获取资源，以克服自身技能不足和资本的匮乏。



## 第三章 战略选择

【2017·单选题】奇天公司是国内通信行业的知名企业，面对日益加剧的全球化压力，奇天公司于1998年开始实施全球化扩张行动，成功建立了全球性的市场网络 and 研发平台。奇天公司始终坚持在通信行业的主航道上聚焦，在国际市场上站稳了脚跟，根据以上描述，奇天公司作为新兴市场本土企业所选择的战略是（ ）。



## 第三章 战略选择

- A. “防御者” 战略
- B. “躲闪者” 战略
- C. “抗衡者” 战略
- D. “扩张者” 战略



## 第三章 战略选择

『正确答案』 C

『答案解析』 本题考核“本土企业的战略选择”的知识点。奇天公司面对的全球化压力大，并且进行了全球扩张（优势资源可以向海外转移），所选择的是“抗衡者”战略。此外，“全球性的市场网络 and 研发平台”表明从发达国家获取资源，“始终坚持在通信行业的主航道上聚焦”表明在一个全球化的产业中找到一个合适的突破口。





## 第三章 战略选择

### 【2018·综合题】

#### 资料一

2010年4月，由6名工程师、2名设计师组成的联合团队创建的科通科技公司正式成立。公司成立之初，公司CEO刘毅与股东们就有一个想法：要做一款设计好、品质高、价格便宜的智能手机。

2010年的手机市场，还是国际品牌的天下，功能机仍是主体，智能手机的价格至少在3 000~4 000元。虽然也有一些国产品牌手机，但大多数是低质低价的山寨机。



## 第三章 战略选择

为了开发物美价廉的智能手机，科通公司首先运用互联网工具，让用户参与到手机硬件的设计、研发之中，通过用户的反馈意见，了解市场的最新需求。而此前其他公司的研发模式都是封闭的，动辄一两年，开发者以为做到了最好，但其实未必是用户喜欢的，而且一两年时间过去，市场很可能已经变化。其次，坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比。第三，以品牌和口碑积累粉丝，靠口口相传，节省大量广告费用。



## 第三章 战略选择

第四，开创了官网直销预订购买的发售方式，不必通过中间商，产品可以直接送到消费者手上，省去了实体店铺的各种费用和中间的渠道费用。

2011年8月16日，科通公司发布了第一款“为发烧而生”的科通手机。这款号称顶级配置的手机定价只有1999元，几乎是同配置手机价格的一半。科通手机2012年实现销售量719万部。2014年二季度，科通手机占据国内智能手机市场的第一名，科通公司在全球也成为第三大手机厂商。



## 第三章 战略选择

短短5年时间，科通公司的估值增长180倍，高达460亿美元。科通成为国内乃至全球成长最迅猛的企业，一度是全球估值最高的初创企业。刘毅总结科通公司成功的秘诀是“用互联网思维做消费电子，这是科通在过去5年取得成绩的理论基础”。在刘毅看来，“互联网思维”体现在两个关键点上：一是用户体验，利用互联网接近用户，了解他们的感受和需求；二是效率，利用互联网技术提高企业的运行效率，使优质的产品以高性价比的形式出现，做到“感动人心、价格厚道”。



## 第三章 战略选择

科通的成功模式成为各行各业观摩学习的范本，大量企业开始对标科通，声称要用科通模式颠覆自己所在行业。“做XX行业的科通”，成为众多企业的口号。



## 第三章 战略选择

### 资料二

然而，在2015年，迅猛增长的科通遇到了前所未有的危机。一方面，销量越来越大就意味着要与数百个零部件供应商建立良好高效的协同关系，不能有丝毫闪失。而科通的供货不足、发货缓慢被指为“饥饿营销”，开始颇受质疑。另一方面，竞争对手越来越多、越来越强大。H公司推出的互联网手机品牌R手机成为科通手机强劲的对手，O公司和V公司也借助强大的线下渠道开始崛起。芯片供应商G公司的一脚急刹车成为导火线。



## 第三章 战略选择

在经历了5年的超高速增长后，2015年下半年，科通公司放缓了飞速前进的脚步。由于市场日趋饱和，整个智能手机行业的增速下滑，虽然科通手机2015年7000万部的销量依然是国内出货量最高的手机，但刘毅在年初喊出的8000万部销量的目标没能实现。

科通手机销量下滑的趋势并没有止住。2016年，科通手机首次跌出全球出货量前五；在国内市场，科通手机也从第一跌到了第五，季度出货量跌幅一度超过40%，全年出货量暴跌36%。



## 第三章 战略选择

而这一年，以线下渠道为主的O公司和V公司成为手机行业的新星，其手机出货量不仅增幅超过100%，而且双双超过科通公司进入全球前五、国内前三。

因为增速放缓，一直被顶礼膜拜的科通模式在这一年开始遭遇前所未有的质疑。科通公司似乎自己也乱了节奏，在渠道、品牌和产品等方面都出现了不少问题。

科通公司认识到过于迅猛的发展背后还有很多基础没有夯实，亟待主动减速、积极补课。2016年，科通公司内部开始进行架构和模式多维调整。





## 第三章 战略选择

(1) 刘毅亲自负责科通手机供应链管理。前供应链负责人转任首席科学家，负责手机前沿技术研究。这意味着科通公司从组织架构上加大对供应链的管理力度。

(2) 开启“新零售”战略。所谓新零售就是指通过线上线下互动融合的运营方式，将电商的经验和优势发挥到实体零售中。让消费者既能享用线下看得见摸得着的良好体验，又能获取电商一样的低价格。截至2018年3月10日，全国范围内已有330个实体店“科通之家”，覆盖186座城市。



## 第三章 战略选择

(3) 早年一直坚持口碑营销从未请过代言人的科通公司在2016年开始改变策略，先后邀请几位明星作为代言人，赢得不少新老客户。

2017年科通公司开始重新恢复高速增长。2017年第二季度，科通手机的出货量环比增长70%，达2316万部，开创了科通手机季度出货量的新纪录。2017年第四季度，在其他全球前五名的智能手机厂商出货量全部负增长的情况下，科通手机出货量增长96.9%。



## 第三章 战略选择

### 资料三

2014年，刘毅开始意识到“智能硬件”和“万物互联（Internet of Things, IoT）”可能是比智能手机更大的发展机遇。于是，科通公司开启了科通生态链计划，运用科通公司已经积累的大量资金，准备在5年内投资100家创业公司，在这些公司复制科通模式。

科通公司抽出20名工程师，让他们从产品的角度看待拟投资的创业公司，通过与创业公司团队的沟通，了解这家公司的未来走向。



## 第三章 战略选择

科通生态链团队不仅做投资，而且是一个孵化器，从ID、外观、结构、硬件、软件、云服务、供应链、采购、品牌等诸多方面给予创业公司全方位的支持。这些创业公司有一大半是科通生态链团队从零开始孵化的。但是，科通公司并没有控股任何一家科通生态链公司，所有的公司都是独立的。这样有利于在统一的价值观和目标下，生态链企业各自发挥技术创新优势，同时降低科通公司整体内部协调成本，规避经营风险。

科通生态链的投资主要围绕以下5大方向：（1）手机周边，如手机的耳机、移动电源、蓝牙音箱；



## 第三章 战略选择

(2) 智能可穿戴设备，如科通手环、智能手表；(3) 传统白电的智能化，如净水器、净化器；(4) 极客酷玩类产品，如平衡车、3D打印机；(5) 生活方式类，如科通插线板。

2016年，科通生态链宣布使用全新的麦家品牌，除了手机、电视、路由器等继续使用科通品牌，科通生态链的其他产品都将成为“麦家”成员。2016年，科通生态链企业的总营业收入超过了150亿元。至2018年5月，科通已经投资了90多家生态链企业，涉足上百个行业。在移动电源、空气净化器、可穿戴设备、平衡车等许多新兴产品领域，麦家的多个产品已经做到全球数量第一。



## 第三章 战略选择

科通生态链公司也出现多个独角兽（指那些估值达到10亿美元以上的初创企业）。

由于科通品牌给人们高性价比的印象已经根深蒂固，因而不少人认为科通生态链企业的产品无法赢利。但实际上，科通生态链企业已经有多家实现盈利。这是因为科通公司利用其规模经济带来的全球资源优势帮助这些生态链企业提高效率。科通公司运用其全球供应链优势能够让生态链上的小公司瞬间拥有几百亿供应链提供的能力。



## 第三章 战略选择

科通公司还建成了全球最大消费类IoT平台，连接超过1亿台智能设备。通过这种独特的战略联盟模式，科通公司投资和带动了更多志同道合的创业者，围绕手机业务构建起手机配件、智能、生活消费产品三层产品矩阵；科通公司也从一家手机公司过渡到一个涵盖众多消费电子产品、软硬件和内容全覆盖的互联网企业。

2018年4月，科通公司成功上市。



## 第三章 战略选择

要求：

- (1) 简要分析科通公司从初创时期到上市之前**公司宗旨**的变化。
- (2) 依据“战略钟”理论，简要分析科通智能手机与科通生态链产品所采用的**竞争战略类型**；依据**信息技术与竞争战略**关系的相关理论，简要分析科通智能手机与科通生态链产品所采用的竞争战略的实施条件。





## 第三章 战略选择

(3) 针对“科通的成功模式成为**各行各业**观摩学习的范本”，依据核心能力评价理论，简要分析本案例中向科通公司学习的企业进行基准分析的基准类型。

(4) 简要分析科通公司在2015年面临的**市场风险**。

(5) 简要分析科通公司2016年所采用的**收缩战略**（撤退战略）的主要方式。

(6) 简要分析科通生态链所采用的**发展战略**的类型及其优点、途径及该途径的动因。

(7) 简要分析科通公司的企业能力。



## 第三章 战略选择

【答案】：

(1) 公司宗旨旨在阐述公司长期的战略意向，其具体内容主要说明公司目前和未来所从事的经营业务范围。科通公司初创时期的业务定位是做手机业务，“要做一款设计好、品质好而价格又便宜的智能手机”；而历经8年的发展，到2018年科通公司上市之前，公司的业务定位是“涵盖众多消费电子产品、硬件和内容全覆盖的互联网企业”。



## 第三章 战略选择

(2) 依据“战略钟”理论，科通智能手机与生态链产品所采用的竞争战略类型是混合战略，即在为顾客提供更高的认可价值的同时，获得成本优势。亦即差异化与成本领先兼顾的战略。“科通坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比”；“这款号称顶级配置手机定价只有1 999元，几乎是同配置手机价格的一半”；“由于科通品牌给人们高性价比的印象已经根深蒂固，因此不少人认为科通生态链企业的产品无法赢利。但实际上，科通生态链企业已经有多家实现盈利”；



## 第三章 战略选择

“感动人心、价格厚道”。

科通智能手机与生态链产品能够实现混合战略主要依靠互联网信息技术。

首先，企业可以借助信息技术推出区别于竞争对手的新产品、新服务，从而获得竞争优势。“科通公司首先是运用互联网工具，让用户参与到手机硬件的设计、研发之中，通过用户的反馈意见，了解市场的最新需求。而此前其他公司的研发模式都是封闭的，动辄一两年，开发者以为做到了最好，但其实未必是用户喜欢的，



## 第三章 战略选择

而且一两年时间过去，市场很可能已经变化”；“在刘毅看来，‘互联网思维’体现在两个关键点上：一是用户体验，利用互联网接近用户，了解他们的感受和需求；……，做到感动人心、价格厚道”。

其二，信息技术在企业中的应用可以帮助企业在生产、工程、设计、服务等环节有效降低成本，甚至达到行业中最底的运营成本”；“开创了官网直销预订购买的发售方式，不必通过中间商，产品可以直接送到消费者手上，省去了实体店铺的各种费用和中间的渠道费用”；



## 第三章 战略选择

“在刘毅看来，‘互联网思维’体现在两个关键点上：……，二是效率，利用互联网技术提高企业的运行效率，使优质的产品能够以高性价比的形式出现，做到感动人心、价格厚道”。



## 第三章 战略选择

(3) “科通的成功模式成为各行各业观摩学习的范本”，依据核心能力评价理论，向科通公司学习的企业基准分析的基准类型是过程或活动基准，即以具有类似核心经营的企业为基准进行比较，但是二者之间的产品和服务不存在直接竞争关系。这类基准分析的目的在于找出企业做得最突出的方面。“大量企业开始对标科通，声称要用科通模式颠覆自己所在行业，‘做XX行业的科通’，成为众多企业的口号”，说明不是同一行业企业，当然也不存在直接竞争关系。



## 第三章 战略选择

(4) 科通公司在2015年所面临的市场风险主要表现在两个方面：

1) 能源、原材料、配件等物资供应的充足性、稳定性和价格的变化带来的风险。“销量越来越大就意味着要与数百个零部件供应商建立良好高效的协同关系，不能有丝毫闪失。而科通的供货不足、发货缓慢被指为‘饥饿营销’，开始颇受质疑”；“芯片供应商G公司的一脚急刹车成为导火线”。





## 第三章 战略选择

2) 潜在进入者、竞争者、与替代品的竞争带来的风险。 “竞争对手越来越多、越来越强大。H公司推出的互联网手机品牌R手机成为科通手机强劲的对手，O公司和V公司也借助强大的线下渠道开始崛起”； “以线下渠道为主的O公司和V公司成为手机行业的新星，其手机出货量不仅增幅超过100%，而且双双超过科通公司进入全球前五、国内前三”。



## 第三章 战略选择

(5) 科通公司2016年所采用的收缩战略（撤退战略）的主要方式有：

1) 紧缩与集中战略中的机制变革，主要做法是调整管理层领导班子。“刘毅亲自负责科通手机供应链管理。前供应链负责人转任首席科学家，负责手机前沿技术研究。这意味着科通公司从组织架构上加大对供应链的管理力度”。



## 第三章 战略选择

2) 转向战略中的调整营销策略，在价格、广告、渠道等环节推出新的举措。“开启‘新零售’战略，……通过线上线下互动融合的运营方式，将电商的经验和优势发挥到实体零售中。让消费者既能享用线下看得见摸得着的良好体验，又能获取电商一样的低价格”；“早年一直坚持口碑营销从未请过代言人的科通公司在2016年开始改变策略，先后请来几位明星作为代言人，赢得了不少新老客户”



## 第三章 战略选择

(6) 科通生态链所采用的发展战略的类型属于相关多元化（同心多元化）。“科通生态链的投资主要围绕以下5大方向：手机周边，如手机的耳机、移动电源、蓝牙音箱；智能可穿戴设备，如科通手环、智能手表；传统白电的智能化，如净水器、净化器；极客酷玩类产品，如平衡车、3D打印机；生活方式类，如科通插线板”；“围绕手机业务构建起手机配件、智能、生活消费产品三层产品矩阵”。



## 第三章 战略选择

科通公司采用这一战略的优点：

1) 有利于企业利用原有产业的产品知识、制造能力、营销渠道、营销技能等优势来获取融合优势，即两种业务或两个市场同时经营的盈利能力大于各自经营时的盈利能力之和。“科通生态链团队从ID、外观、结构、硬件、软件、云服务、供应链、采购、品牌等诸多方面给予创业公司全方位的支持”；“麦家的多个产品已经做到了全球数量第一，科通生态链公司也出现多个独角兽（指那些估值达到10亿美元以上的初创企业）”；



## 第三章 战略选择

“科通公司也从一家手机公司过渡到一个涵盖众多消费电子产品、硬件和内容全覆盖的互联网企业”。

2) 利用未被充分利用的资源。 “科通公司抽出20名工程师，让他们从产品的角度看待拟投资的创业公司，通过与创业公司团队的沟通，了解这家公司的未来走向”。

3) 运用盈余资金。 “运用科通公司已经积累的大量资金”。



## 第三章 战略选择

4) 运用企业在某个产业或某个市场中的形象和声誉来进入另一个产业或市场，而在另一个产业或市场中要取得成功，企业形象和声誉是至关重要的。“科通生态链团队从ID、外观、……、品牌等诸多方面给予创业公司全方位的支持”。

科通生态链所采用的实施发展战略的途径是战略联盟。

“科通生态链团队不仅做投资，而且是一个孵化器，……，但是，科通公司并没有控股任何一家科通生态链公司，所有的公司都是独立的”；“通过这种独特的战略联盟模式，科通投资、带动了更多志同道合的创业者，围绕手机业务构建起手机配件、智能、生活消费产品三层产品矩阵”



## 第三章 战略选择

科通公司采用这种方式的动因：

- 1) 促进技术创新。 “生态链企业各自发挥技术创新优势”； “许多新兴产品领域，麦家的多个产品已经做到了全球数量第一，科通生态链公司也出现多个独角兽”。
- 2) 避免经营风险。 “同时……规避经营风险”。





## 第三章 战略选择

3) 实现资源互补。 “从ID、外观、结构、硬件、软件、云服务、供应链、采购、品牌等诸多方面给予创业公司全方位的支持”； “科通公司利用其规模经济所带来的全球资源优势帮助这些生态链企业提高效率，科通公司运用其全球供应链优势能够让生态链上的小公司瞬间拥有几百亿的供应链能力”。

4) 开拓新的市场。 “科通已经投资了90多家生态链企业，涉足上百个行业”。

5) 降低协调成本。 “同时降低科通公司整体的内部协调成本”。



## 第三章 战略选择

(7)

1) 研发能力。 “科通公司首先是运用互联网工具，让用户参与到手机硬件的设计、研发之中，通过用户的反馈意见，了解市场的最新需求。而此前其他公司的研发模式都是封闭的，动辄一两年，开发者以为做到了最好，但其实未必是用户喜欢的，而且一两年时间过去，市场很可能已经变化。其次，科通坚持做顶级配置，真材实料，高性能，高体验，强调超用户预期的最强性价比”； “从ID、外观、结构、硬件、软件、云服务、供应链、采购、品牌等诸多方面给予创业公司全方位的支持”； “许多新兴产品领域，麦家的多个产品已经做到了全球数量第一”。



## 第三章 战略选择

2) 生产管理能力。 “利用互联网技术提高企业的运行效率，使优质的产品能够以高价比的形式出现”； “科通公司利用其规模经济所带来的全球资源优势帮助这些生态链企业提高效率，科通公司运用其全球供应链优势能够让生态链上的小公司瞬间拥有几百亿供应链提供的能力”。



## 第三章 战略选择

### 3) 营销能力。

①产品竞争能力。 “这款号称顶级配置的手机定价只有1999元，几乎是同配置手机价格的一半，科通手机2012年实现销售量719万部。2014年二季度，科通手机成为国内智能手机市场的第一名，科通公司在全球也成为第三大手机厂商”； “麦家的多个产品已经做到了全球数量第一，科通生态链公司也出现多个独角兽”。



## 第三章 战略选择

②销售活动能力。“以品牌和口碑积累粉丝，靠口口相传，节省大量广告费用”；“开创了官网直销预订购买的发售方式，不必通过中间商，产品可以直接送到消费者手上，省去了实体店铺的各种费用和中间的渠道费用”；“开启‘新零售’战略，通过线上线下互动融合的运营方式，将电商的经验和优势发挥到实体零售中”；“早年一直坚持口碑营销从未请过代言人的科通公司在2016年开始改变策略，先后请来几位明星作为代言人，赢得了不少新老客户”。



## 第三章 战略选择

③市场决策能力。“公司成立之初，时任CEO的刘毅与他的合伙人们就有一个想法：要做一款设计好、品质好而价格又便宜的智能手机。2010年的手机市场，还是国际品牌的天下，功能机仍是主体，智能手机的价格至少也要在3 000~4 000元。虽然也有一些国产品牌手机，但大多数是低质低价的山寨机”；“2014年，刘毅开始意识到‘智能硬件’和‘万物互联’可能是比智能手机还要大的发展机遇。于是，科通公司开启了科通生态链计划”。



## 第三章 战略选择

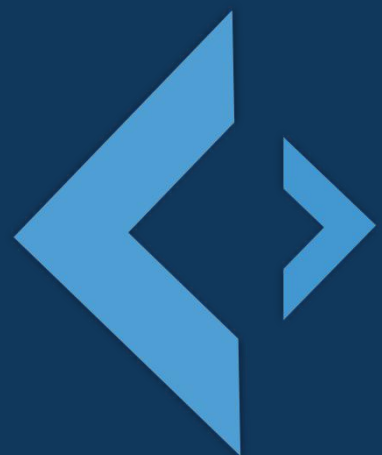
4) 财务能力。 “科通公司开启了科通生态链计划，运用科通公司已经积累的大量资金”； “2018年7月，科通公司成功上市”； “不少人认为科通生态链企业的产品无法实现利润，但实际上，科通生态链企业已经有多家实现盈利。这是因为科通公司利用其规模经济所带来的全球资源优势帮助这些生态链提高效率”。



## 第三章 战略选择

5) 组织管理能力。 “科通公司内部开始进行架构和模式多维调整。刘毅亲自负责科通手机供应链管理，前供应链负责人转任首席科学家，负责手机前沿技术研究，这意味着科通公司从组织架构上加大对供应链的管理力度”； “科通公司抽出20名工程师，让他们从产品的角度看待拟投资的创业公司，通过与公司团队的沟通，了解这家公司的未来走向”； “科通公司并没有控股任何一家科通生态链公司，所有的公司都是独立的。这样有利于在统一的价值观和目标下，生态链企业各自发挥技术创新优势，同时降低科通公司整体内部协调成本，规避经营风险”。





谢谢观看