

注册会计师

公司战略与风险管理

教材精讲班

考点 2：发展战略★★★

【例题·单选题】S 公司是一家从事园林绿化、水果蔬菜、农药化肥、农机配件、种植技术等多种业务的农业企业。近年来，该公司将业务范围扩展到农业信贷、保险等金融类服务以及数据、信息、经营等农业咨询类服务，正逐渐由单一农资企业转型升级为农业综合服务商。S 公司的发展战略类型属于（ ）。

- A. 同心多元化
- B. 市场渗透
- C. 离心多元化
- D. 产品开发

【答案】A

【例题·单选题】下列企业采用的发展战略中，属于多元化战略的是（ ）。

- A. 甲碳酸饮料生产企业通过按季更换饮料包装、在各传统节日期间附赠小包装饮料等方式增加市场份额
- B. 乙汽车制造企业开始将其原在国内生产销售的小型客车出口到南美地区
- C. 丙洗衣粉生产企业通过自行研发，开始生产和销售具有不同功效的洗发水
- D. 丁酸奶生产企业新开发出一种凝固型酸奶，并将其推向市场

【答案】C

考点 3：稳定战略★

(1) 含义：也称维持战略，是指在内外环境的约束下，企业准备在战略规划期使资源的分配和经营状况基本保持在目前状态和水平上的战略。

【注意】

1. 企业不需要改变自己的宗旨和目标，而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；
2. 稳定战略适用于对战略期环境的预测变化不大，而在前期经营相当成功的企业。

(2) 优势

1. 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；
2. 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；
3. 避免资源重新配置和组合的成本；
4. 防止由于发展过快、过急造成的失衡状态。

(3) 风险

1. 一旦企业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，使企业陷入困境；
2. 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。

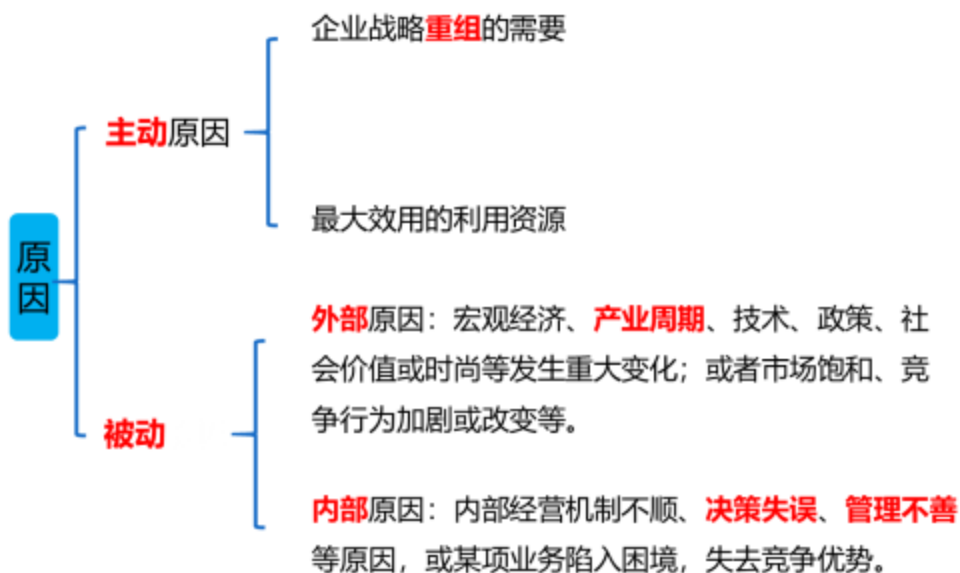
【例题·单选题】某市自来水公司由市政府全资控股，其确定的公司使命和目标是为该市所有企事业单位和个人提供生产、生活用水服务。下列各项战略类型中，该自来水公司可以选择的是（ ）。

- A. 密集型战略
- B. 稳定战略
- C. 紧缩与集中战略
- D. 转向战略

【答案】B

考点 4：收缩战略★★

 (1) 含义：是指企业**缩小**原有经营范围和规模的战略。

 (2) 类型：**紧缩与集中战略**、**转向战略**和**放弃战略**。


收缩战略的方式及具体做法

方式		
紧缩与集中战略	含义	1. 牺牲企业未来发展来 维持短期 利润； 2. 度过 暂时性 的难关， 不景气 时采用。
	具体做法	1. 机制变革 ：调整管理层、推行新的管理政策和制度等； 2. 调整财务战略 ：引进和建立有效的 财务控制系统 、 债务重组 、 优化资本结构 等； 3. 削减成本战略 ：削减 人工成本 、 材料成本 、 管理费用 、 缩小分部 和 职能部门 的规模等。

收缩战略的方式及具体做法

方式		
转向战略 (调整型)	含义	1. 为谋求更好的发展机会，使 有限 的资源得到 更有效 的配置； 2. 存在一个 回报更高 的资源配置点。
	具体做法	1. 重新定位 或调整现有的产品和服务； 2. 调整营销策略 ，即在 价格 、 促销 、 渠道 等环节推出新的举措。

收缩战略的方式及具体做法

方式		
放弃战略 (失败型)	含义	1. 一个或几个主要部门 转让 、 出卖 或 停止经营 ； 2. 彻底 的撤退方式。

	具体做法	1. 要把握时机： 过早 放弃，可能要 蒙受损失 ； 过晚 放弃，则可能 丧失谈判的优势 ，使企业处于不利地位； 2. 主要类型：特许经营、 分包 、 卖断 、管理层或 杠杆收购 、拆分为股/分拆。
--	------	---

(5) 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。

【2017·单选题】竹岭公司是我国知名的白酒生产企业。随着我国公务消费改革的日益推进，白酒市场需求发生了重大变化该公司积极应对这一变化，对旗下多个白酒品牌重新进行了定位，并按照“系列酒薄利多销”的策略，快速实现了从满足公务消费需求向满足商务消费和大众消费需求的转型。该公司采取的**总体战略**类型属于（ ）。

- A. 多元化战略
- B. 转向战略
- C. 放弃战略
- D. 产品开发战略

【答案】B

【例题·多选题】D 公司是全球知名的汽车制造商。D 公司的品牌覆盖各个层级，其目前将旗下不盈利的 B 和 C 两大汽车品牌出售，将有竞争力的核心品牌予以保留。同时，在 2021 年年初，D 公司全球裁员 4 000 人以**缩减成本费用**，进而改善公司的财务状况。D 公司采用的**总体战略**类型有（ ）。

- A. 市场开发战略
- B. 稳定战略
- C. 放弃战略
- D. 紧缩与集中战略

【答案】CD

【例题·多选题】M 国 F 汽车集团在经历了 10 余年的全面扩张之后，由于市场变化及公司竞争力下降，业绩全面下滑。集团进行了**重大战略调整**，即从战略扩张改为战略收缩，只专注于北美市场，专注于其自有的核心品牌，以改变该集团地域性品牌分割状态。集团相继出售了旗下几个欧洲高端品牌，F 汽车集团的收缩战略类型属于（ ）战略。

- | | |
|---------|----------|
| A. 削减成本 | B. 紧缩与集中 |
| C. 转向 | D. 放弃 |

【答案】CD