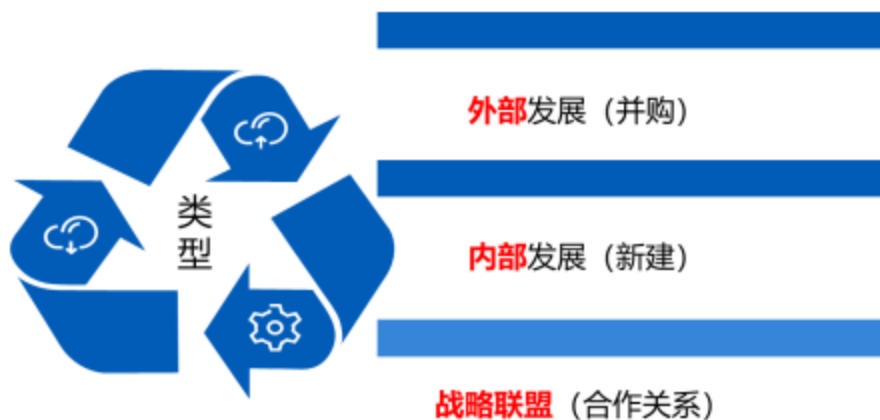


注册会计师 公司战略与风险管理 教材精讲班

考点 5：发展战略的主要途径★★★



并购的类型			
分类标准	类别	具体内容	
所处的产业	横向并购	并购方与被并购方处于同一产业	
	纵向并购	前向并购	生产企业并购销售商
		后向并购	加工企业并购原材料供应商
	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	
被并购方的态度	友善并购	友好协商、意见基本一致	
	敌意并购	强制手段，强行收购	
并购方的身份	产业资本并购	并购方为非金融企业	
	金融资本并购	并购方为投资银行或非银行金融机构	
收购资金来源	杠杆收购	收购资金来源是对外负债	
	非杠杆收购	收购资金来源是自有资金	

（3）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；
2. 获得协同效应（ $1+1>2$ ）；
3. 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力。

（4）并购失败原因

1. 决策不当：（没有调查与分析、高估吸引力和管控能力、高估潜在经济效益）；

2. 并购后不能很好地进行企业整合：（战略、组织、规章制度、业务和企业文化等方面的整合出现重重障碍）；
3. 支付过高的并购溢价：支付对价 > 被并购企业价值；
4. 跨国并购面临政治风险：政局的稳定性、政策连续性等。

【2020·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. 克服企业负外部性，增强对市场的控制力
- C. 避免经营风险
- D. 实现资源互补

【答案】B

【2018·多选题】从事能源工程建设的百川公司在并购M国一家已上市的同类企业后发现，后者因承建的项目未达到M国政府规定的环保标准而面临巨额赔偿的风险，股价一落千丈，其核心技术人员因对百川公司的管理措施不满而辞职。百川公司为挽救被并购企业的危局做出各种努力，均以失败告终。下列各项中，属于百川公司上述并购失败原因的有（ ）。

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

【答案】AB

【例题·单选题】甲公司是一家集研发、生产和销售为一体的医药集团公司。为了配合公司增加产品种类的战略扩张需要，甲公司以合并吸收的方式收购乙公司100%股权，取得了乙公司的A、B、C三个药品所有权。其后不久，甲公司发现乙公司不是药品生产企业，并不拥有三种药品的生产技术所有权。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

【例题·多选题】甲公司是一家化肥厂。为有效应对市场竞争，经与乙化肥厂协商，将双方的股权（资产与负债）融合在起，合并为一家新的化肥厂。这种方式可以被称为（ ）。

- A. 横向并购
- B. 金融资本并购
- C. 友善并购
- D. 杠杆收购

【答案】AC

（5）内部发展战略的动因

1. 能更深刻地了解市场和产品；
2. 不存在合适的收购对象；
3. 保持统一的管理风格和企业文化；
4. 激励内部管理人员；
5. 代价较低；
6. 可以避免并购陷阱；
7. 积累学习能力；

8. 容易获得内部资源支持；
9. 风险相对较小；
10. 成本增速较慢。

(6) 内部发展战略的缺点

1. 与并购市场中现有的企业相比，在市场上增加了竞争，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. 内部发展是一个很缓慢的过程，在这个过程中，可能会错失市场机会；
5. 进入新市场可能要面对非常高的障碍。

(7) 内部发展战略三个应用条件：

1. 产业处于不均衡状况，结构性障碍还没有完全建立起来；（进得去）
2. 产业内现有企业的行为性障碍容易被制约；（扛得住）
3. 企业有能力克服结构性与行为性障碍，或者其代价小于企业进入后的收益，即收益远远大于成本（利益大）

(8) 克服进入障碍的能力表现：

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，有独特的能力影响行业结构，使之为自己服务（市场结构、销售结构）；
3. 有利于发展企业现有的经营内容（销售渠道、公司的形象、品牌效应等）。