

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★★★

横向（同行业）一体化战略

| | |
|----|--|
| 含义 | <p>为了获得与自身生产经营同类产品企业的所有权或加强对其控制权来求得发展的战略。即企业向产业链相同阶段方向扩张的战略</p> <p>（如同处于产业供应阶段的供应商与供应商之间、同处于产业生产制造阶段的生产企业与生产企业之间、同处于产业销售阶段的经销商与经销商之间并购或合作的战略）。其强调与处于相同行业、生产同类产品或工艺相近的企业实现联合，实质上是资本在同一产业和部门内的集中，目的是扩大规模、降低产品成本、巩固市场地位。也就是将经营领域向广度（专业化）发展的战略形式。</p> |
| 目的 | 为了 追求规模经济 以获取竞争优势 |

横向（同行业）一体化战略

| | |
|----|---|
| 适用 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 所在产业竞争较为激烈； 2. 所在产业的规模经济效应较为显著； 3. 横向一体化在符合反垄断法的前提下，能够在局部地区获得一定的垄断优势； 4. 所在产业的增长潜力较大； 5. 具备实施横向一体化战略所需的人力、物力和财力。 |
| 事例 | 法国电信斥资 432 亿欧元收购英国第三大移动运营商，从而成为欧洲第二大移动通信公司 |

【2020·单选题】达康公司是国内一家中成药生产企业。

为了保障原材料的稳定供给与产品质量，自 2015 年以来投资建设了 3 个原料药材现代化种植基地，收购了 2 个原属于其他药品公司的药材种植企业，全面推进原料药材规范化绿色种植工程。

下列各项中，属于达康公司采用上述战略适用条件的是（ ）。

- A. 中成药产业增长潜力较大
- B. 达康公司现有销售商的销售成本较高
- C. 达康公司存在过剩的生产能力
- D. 中成药产业竞争较为激烈

【答案】 A

【2017·单选题】为克服对客户需求的变化缺乏敏感性、公司结构性产能过剩等问题，神大钢铁公司近年来收购了远航造船厂参股国兴造船厂，与天州钢帘线制造厂签订了合作协议。神大钢铁公司的发展战略是（ ）。

- 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

【答案】 A

【例题·单选题】甲公司以客户需求为导向，涵盖从田间到餐桌，即从农产品原料到终端消费品，包括种植、仓储物流、贸易加工、养殖屠宰、食品制造与营销等多个环节，通过对全产业链的系统管理和关键环节的有效掌控以及各产业链之间的有机协同，形成整体核心竞争力，奉献安全、营养、健康的食品，实现全面协调可持续发展。该公司采取的总体战略类型属于（ ）。

- A. 成本领先战略
- B. 差异化战略
- C. 横向一体化战略
- D. 纵向一体化战略

【答案】 D

【例题·单选题】甲公司是一家大型啤酒生产企业，其利用自主研发的清爽型啤酒在当地取得了 50% 的市场占有率。为了在保证质量的同时再降生产成本，强化成本领先战略优势，甲公司下一步应选择一体化战略中的（ ）。

- A. 横向一体化战略
- B. 稳定战略
- C. 前向一体化战略
- D. 后向一体化战略

【答案】 D

【例题·多选题】2020 年 10 月，中国大型钢铁制造商宝武钢铁集团并购中国钢铁生产商中钢集团，随后宝武钢铁集团为确保公司铁矿石资源的稳定供应，协议收购澳大利亚铁矿石供应商菲尼克斯一半的铁矿石产量。宝武钢铁集团的发展战略属于（ ）。

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

【答案】 BD

(5) 密集型战略

1. 研究企业密集型战略的基本框架，是安索夫的“产品—市场战略整合”矩阵。

| 项目 | | 产品 | |
|----|------|-------------------------|------------------|
| | | 现有产品 | 新产品 |
| 市场 | 现有市场 | 市场渗透：在现有市场提高现有产品的市场占有率 | 产品开发：在现有市场上推出新产品 |
| | 新市场 | 市场开发：将现有产品推销到新地区或其他细分市场 | 多元化：在新市场上推出新产品 |

| 密集型战略 | | |
|-------|----|--|
| 市 | 含义 | 企业在立足现有产品和现有市场的基础上，通过各种营销手段以稳定或提高现有产品市场占有率的战略。 |

| | | |
|----------------------------------|------------------|--|
| <p>场 渗 透 战 略</p> | <p>适用 情形</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. 当整个市场正在增长或可能产生增长时； 2. 若一家企业决心将其利益局限在现有产品或市场领域，即使在整个市场衰退时也不允许销售额下降，那么企业必须采取市场渗透战略； 3. 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，并能利用经验和能力获得竞争优势； 5. 当市场渗透战略对应的风险较低、高级管理者参与度较高，且在需要的投资较少时，该战略也比较适用。 |
| | <p>实施 途径</p> | <p>通过广告宣传、降价促销、人员推销等措施，以及借助多渠道将同一产品送达至同一市场等措施，在现有市场上扩大现有产品的销售。</p> |