

## 第一节 总体战略

**【简答题】**W 钢铁集团公司位于 C 国中原地区，2016 年集团亏损额高达 114.14 亿元，营业收入自 2010 年以来也已经腰斩，过去五年 W 公司已经在持续裁员。背后的原因主要在于 W 公司产品结构较为单一，主要产品以粗钢为主，产量位居全球第十一位。体量虽然很大，但从运输半径来讲，远不如沿海地区有竞争力。W 钢铁集团公司对客户需求的变化的变化缺乏敏感性，导致公司结构性产能过剩。

近年来，C 国钢铁企业所使用的铁矿石 80% 依靠进口，而全球铁矿石供应基本来自于所谓的“四大矿”，即淡水河谷（Vale）、力拓（RioTinto）、必和必拓（BHP）和福蒂斯丘（FMG）。由于四大矿的铁矿石产量高、品位好、成本低，在供应端形成了寡头垄断的局面，在铁矿石定价中逐步获得了压倒性的优势地位，导致 W 钢铁集团公司原料供应受制于人。

从未来发展来看，我国钢铁深加工产业持续快速发展，包括建筑、机械、汽车、家电、石油、造船等。钢铁市场的需求依旧十分旺盛，但这些深加工产业客户面临的选择越来越多，对用料的要求也越来越高。

目前钢铁产业链中的上游原料的销售利润率可以达到 15%，而下游产品的销售利润率可以达到 7%~10%。W 公司在以往的经营过程中，与上下游企业业务联系密切，因而可以在现有人才和技术不需要做大的投入和调整的前提下，实现纵向一体化的整合。

W 钢铁公司纵向一体化战略的实施正在从以下两个方面展开：

（1）完成参股 Z 石油西北管道联合有限责任公司合计 80 亿元的出资，持有其 12.8% 的股权；收购 J 集装箱厂；参股 D 造船厂；与 N 齿轮厂签订合作协议。

（2）2016 年 W 钢铁公司收购非洲矿业有限公司（“非洲矿业”）唐克里里铁矿项目 75% 的股权。唐克里里铁矿属世界级铁矿石资产，储量巨大，为非洲第二大铁矿，也是全球规模最大的赤铁矿和磁铁矿之一。

完成此次收购，可以确保 W 公司铁矿资源的长期稳定供应；2017 年再度出资 8 亿美元海外收购莫桑比克煤矿 40% 股权，充分利用开发莫桑比克的巨大焦煤资源，以保证其基本生产需求。

要求：

- （1）简要分析 W 钢铁集团公司纵向一体化战略的实施方向。
- （2）简要分析 W 钢铁集团公司实施纵向一体化战略的动因（或优势）。
- （3）简要分析 W 钢铁集团公司实施纵向一体化战略的适用条件。

答案：

（1）W 钢铁集团公司纵向一体化战略的实施正在从以下两个方面展开：

①前向整合。完成参股 Z 石油西北管道联合有限责任公司合计 80 亿元的出资，持有其 12.8% 的股权；收购 J 集装箱厂；参股 D 造船厂；与 N 齿轮厂签订合作协议。

②后向整合。W 钢铁集团公司收购非洲矿业有限公司（“非洲矿业”）唐克里里铁矿项目 75% 的股权。完成此次收购，可以确保 W 公司铁矿资源的长期稳定供应；2017 年再度出资 8 亿美元海外收购莫桑比克煤矿 40% 股权，以保证其基本生产需求。

(2) W 钢铁集团公司实施纵向一体化战略的动因（或优势）如下：

①**前向一体化战略**。通过控制销售过程和渠道，有利于企业控制和掌握市场，增强对消费者需求变化的敏感性，提高企业产品的市场适应性和竞争力。“深加工产业客户面临的选择越来越多，对用料的要求也越来越高。W 钢铁集团公司对客户需求的變化缺乏敏感性，导致公司结构性产能过剩”。

②**后向一体化战略**。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。“……导致 W 钢铁集团公司原料供应受制于人”；“完成此次收购，可以确保 W 公司铁矿资源的长期稳定供应”；“充分利用开发莫桑比克的巨大焦煤资源，以保证其基本生产需求”。

(3) W 钢铁集团公司实施纵向一体化战略的适用条件如下：

前向一体化战略的主要适用条件包括：

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，“深加工产业客户面临的选择越来越多，对用料的要求也越来越高”；

②企业所在产业的增长潜力较大，“钢铁市场的需求依旧十分旺盛”；

③企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等，“W 钢铁集团在以往的经营过程中，与上下游企业业务联系密切，因而可以在现有人才和技术不需要做大的投入和调整的前提下，实现纵向一体化的整合”；

④销售环节的利润率较高，“下游产品的销售利润率可以达到 7%~10%（W 钢铁集团公司 2016 年集团亏损额高达 114.14 亿元，营业收入自 2010 年以来也已经腰斩）”。

后向一体化战略主要适用条件包括：

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，“导致 W 钢铁集团公司原料供应受制于人”；

②供应商数量较少而需求方竞争者众多，“由于四大矿的铁矿石产量高、品位好、成本低，在供应端形成了寡头垄断的局面，在铁矿石定价中逐步获得了压倒性的优势地位”；

③企业所在产业的增长潜力较大，“钢铁市场的需求依旧十分旺盛”；

④企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等，“W 钢铁集团在以往的经营过程中，与上下游企业业务联系密切，因而可以在现有人才和技术不需要做大的投入和调整的前提下，实现纵向一体化的整合”；

⑤供应环节的利润率较高，“上游原料的销售利润率可以达到 15%（W 钢铁集团公司 2016 年集团亏损额高达 114.14 亿元，营业收入自 2010 年以来也已经腰斩）”；

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，“在供应端形成了寡头垄断的局面，在铁矿石定价中逐步获得了压倒性的优势地位，导致 W 钢铁集团公司原料供应受制于人”。

考点2 稳定战略★

含义	又称为 <b>维持战略</b> ，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（指业务不做调整）和水平（指各项经济指标不变）上的战略
适用情况	适用于对战略期环境的 <b>预测变化不大</b> ，而企业在前期经营相当成功的企业
优点	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
风险	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，企业就会陷入困境。稳定战略还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

考点3 收缩战略★★

含义	也称为 <b>撤退战略</b> ，是指企业缩小原有经营范围和规模的战略
原因（简单了解）	<p>(1) <b>主动原因</b>，大企业战略重组的需要</p> <p>(2) <b>被动原因</b>。①外部原因。由于多种因素，如整体经济形势、产业周期、技术变化、政策变化、社会价值观或时尚变化、市场饱和、竞争行为等，导致企业赖以生存的外部环境出现危机。</p> <p>②企业（或企业某项业务）失去竞争优势。由于企业内部经营机制不顺、决策失误、管理不善等原因，企业经营陷入困境，不得不采用防御措施</p>

方式（掌握）	<p><b>【紧缩与集中战略】</b>：往往集中于短期效益，主要涉及采取补救措施制止利润下滑，以期立即产生效果</p>	<p><b>机制变革</b>：调整企业领导班子；重新制定新的政策和管理控制系统等</p>
		<p><b>财政和财务战略</b>：严格控制现金流量；债务重组；债转股等</p>

		<p><b>削減成本战略：</b> 削減人工成本、材料成本、管理费用以及资产（内部放弃或改租、售后回租）等；缩小分部和职能部门的规模</p>
--	--	--

方式	<p><b>【转向战略】：</b> 更多地涉及企业的经营方向或经营策略的改变</p>	<p>重新定位或调整现有的产品和服务</p> <p>调整营销策略</p>
	<p><b>【放弃战略】：</b> 涉及企业（或子公司）产权的变更</p>	<p>特许经营</p> <p>分包</p> <p>卖断</p> <p>管理层与杠杆收购</p> <p>拆产为股/分拆资产</p>

收缩战略的困难	<p><b>对企业或业务状况的判断——时机：什么时候收缩</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企业产品所处的寿命周期以及今后的盈利情况和发展趋势。</li> <li>• 产品或者业务单位的当前市场状况以及竞争优势和机会。</li> <li>• 腾下来的资源应如何运用。</li> <li>• 寻找一个愿出合理价格的买主。</li> <li>• 放弃一部分获利的业务或者一些经营活动，转而投资其他可能获利较大的业务是否值得。</li> <li>• 关闭一家企业或者工厂，是否比在微利下仍然维持运转合算。特别是退出的障碍是否较大，而且成本高昂。</li> <li>• 准备放弃的那部分业务在整个公司中所起的作用和协同优势。</li> <li>• 用其他产品和服务来满足现有顾客需求的机会。</li> </ul>
---------	--------------------------------------	---

收缩战略的困难		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企业降低分散经营的程度所带来的有形和无形的效益。</li> <li>• 寻找合适的买主</li> </ul>
	退出障碍一成本：付出的代价	<ol style="list-style-type: none"> <li>①固定资产的专用性程度。</li> <li>②退出成本。包括劳工协议、重新安置的成本、备件维修成本等。</li> <li>③内部战略联系。这是指公司内部某业务单位与其他业务单位在市场形象、市场营销能力、利用金融市场及设施共享等方面的内部相互联系。</li> <li>④感情障碍。会引发一些管理人员和职工的抵触情绪。</li> <li>⑤政府与社会约束（政府出面反对或劝阻）</li> </ol>

**【多选题】**近年来大数据和云计算的快速发展，使主营传统数据库业务的甲公司受到极大冲击，经营业绩大幅下滑。2019年年初，甲公司裁员1800人，并重组开发团队和相关资源，大力开拓和发展云计算业务，以改善公司的经营状况。甲公司采用的总体战略类型有（ ）。

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

答案：AD

解析：“甲公司裁员1800人”属于紧缩与集中战略中的削减成本战略；“重组开发团队和相关资源，大力开拓和发展云计算业务”属于转向战略中的重新定位或调整现有的产品和服务。因此，选项A、D正确。

**【多选题】**2020年初，甲公司经营陷入困境。面对困境，甲公司采取了以下措施：高管减薪，加强广告宣传，委托其他公司生产本公司的产品。这些措施所体现的收缩战略的方式有（ ）。

- A. 调整营销策略
- B. 削减成本
- C. 资产互换
- D. 分包

答案：ABD

**解析：**收缩战略的方式包括紧缩与集中战略、转向战略、放弃战略。高管减薪属于削减成本，反映的是实施紧缩与集中战略的措施；加强广告宣传属于调整营销策略，反映的是实施转向战略的措施；委托其他公司生产本公司的产品属于分包，反映的是实施放弃战略的措施。所以，选项A、B、D正确。

**【单选题】**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汽车集团的战略收缩类型属于（ ）。

- A. 削减成本
- B. 放弃
- C. 紧缩与集中
- D. 转向

答案：B

**解析：**放弃战略是指将一个或几个主要部门转让、出卖或停止经营。所以，选项B正确。