

第三章 战略选择（一）

【例-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

解析：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。“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……全面推进原料药材规范化绿色种植工程”表明达康公司采取的是后向一体化战略，

选项A属于其适用条件。

【例-单选题】2016年以来，生产安保设施的天盾公司先后收购了两家同类企业，在扩大生产经营规模、降低成本的同时，开发出功能优于其他同类产品的新产品。天盾公司的上述收购行为属于该公司的（ ）。

- A. 总体战略
- B. 业务单位战略
- C. 职能战略
- D. 混合战略

答案：A

解析：“生产安保设施的天盾公司先后收购了两家同类企业”属于总体战略中的发展战略（横向一体化战略）；“开发出功能优于其他同类产品的新产品”属于总体战略中的发展战略（产品开发战略），选项A正确。

【例-多选题】富华公司是一家特种钢材生产企业，其产品主要用于大型采矿机械、采油设备的生产。为了增强对钢铁市场需求变化的敏感性，富华公司决定把前向一体化作为发展战略。下列各项中，符合该公司发展战略的有（ ）。

- A. 参股海城矿山机械公司
- B. 与东港石油公司签订集研发、生产、销售为一体的合作协议
- C. 投资建立铁矿资源开发和生产企业
- D. 与南岗煤炭集团建立战略联盟

答案：AB

解析：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。案例中的“富华公司是一家特种钢材生产企业，其产品主要用于大型采矿机械、采油设备的生产”，故参股海城矿山机械公司、与东港石油公司签订合作协议属于前向一体化战略，选项A、B正确；选项C、D属于后向一体化战略。

【例-单选题】甲公司是一家知名的淮扬菜餐厅，在全国有100多家门店。为了在行业中始终保持领先地位，公司在内部设立了研究所。紧跟市场需求变化，定期开发特色菜上市，赢得了消费者好评。根据上述描述，甲公司采取的发展战略类型是（ ）。

- A. 市场开发战略
- B. 市场渗透战略
- C. 产品开发战略
- D. 多元化战略

答案：C

解析：甲公司定期开发特色菜上市，而市场本身没有发生变化，故属于现有市场和新产品的组合，即产品开发战略，选项C正确。

【例-单选题】长森公司是一家从事智能化产品研发和生产的高科技公司，最初的产品是智能手机。近两年来，

公司业务范围扩展到智能家电和智能机器人制造等领域。长森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

解析：多元化战略是新产品与新市场结合的战略。多元化战略可以分为相关多元化战略和非相关多元化战略。其中，相关多元化也称同心多元化，是指企业以现有业务或市场为基础进入相关产业或市场的战略。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、营销技能或用户等方面的类似。案例中，智能家电和智能机器人属于新产品，而且它们的用户（市场）和原有的智能手机的用户（市场）也是不同的，即长森公司的发展战略类型属于多元化战略。本题的相关性体现的是智能化产品研发和生产，选项 A 正确。

【例-单选题】泰瑞公司原是一家提供管理咨询服务的企业。2020 年以来，该公司采用收缩战略以应对利润下滑局面，调整了管理层领导班子，采用了更具有激励作用的薪酬制度。泰瑞公司采用的收缩战略的方式是（ ）。

- A. 机制变革
- B. 拆分为股
- C. 削减成本战略
- D. 财政和财务战略

答案：A

解析：“调整了管理层领导班子，采用了更具有激励作用的薪酬制度”体现了紧缩与集中战略中的机制变革，选项 A 正确。

【例-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

解析：竹岭公司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，属于转向战略，选项 B 正确。

【例-多选题】滦河公司是一家大型能源集团，拥有分别从事煤矿开采、炼焦、发电等业务的多家子公司。面对煤炭产能过剩销售困难的局面，该公司管理层提出放弃煤矿开采业务，但此举将使大量煤炭采掘设备废弃，下岗工人生活和重新安置费用短期内难以解决，炼焦、发电等业务原料来源的稳定性将受到影响，因此遭到各个子公司员工的质疑、不满甚至反对。滦河公司的煤矿开采业务面临的退出障碍有（ ）。

- A. 感情障碍
- B. 退出成本
- C. 内部战略联系
- D. 固定资产的专用性程度

答案：ABCD

解析：“遭到各个子公司员工的质疑、不满甚至反对”属于感情障碍，选项 A 正确；“下岗工人生活和重新安置费用短期内难以解决”属于退出成本，选项 B 正确；“炼焦、发电等业务原料来源的稳定性将受到影响”属于内部战略联系，选项 C 正确；“使大量煤炭采掘设备废弃”属于固定资产的专用性程度，选项 D 正确。故选 ABCD。

【例-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；“并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和调整现有的产品和服务。选项A、D正确。

【例-单选题】方舟公司是国内首家专营私人定制国内外自由行项目的旅行社。近年来，该社先后并购了多家规模较小但经营各具特色的旅行社，有效拓展了业务种类和范围，取得高于其他旅行社的经济效益。方舟公司并购多家旅行社的动机是（ ）。

- A. 容易从企业资源获得财务支持
- B. 获得协同效应
- C. 降低协调成本
- D. 保持统一的管理风格和企业文化

答案：B

解析：“该社先后并购了多家规模较小但经营各具特色的旅行社”说明并购中优势互补，实现了协同效应，选项B正确。

【例-单选题】为了拓展国际业务，国内玩具制造商甲公司收购了H国玩具制造商乙公司，并很快打开H国玩具市场。其后不久，甲公司发现乙公司在被收购前卷入一场知识产权纠纷，将导致甲公司面临严重的经营风险。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

解析：“甲公司发现乙公司在被收购前卷入一场知识产权纠纷，将导致甲公司面临严重的经营风险”体现了企业在并购前没有认真分析目标企业的潜在成本和效益，属于决策不当，选项A正确。

【例-多选题】国内零售企业海川公司与主营大数据业务的出云公司签订战略合作协议，商定由海川公司免费向出云公司开放相关数据收集平台，出云公司无偿为海川公司提供数据分析及应用方案。下列各项中，属于上述两个公司所采用的战略联盟特点的有（ ）。

- A. 有利于扩大企业的资金实力
- B. 具有较好的灵活性
- C. 有利于企业长久合作
- D. 更具有战略联盟的本质特征

答案：BD

解析：“国内零售企业海川公司与主营大数据业务的出云公司签订战略合作协议”表明该合作形式为契约式战略联盟。选项B、D正确。选项A、C属于股权式战略联盟的特点。