

简答题-材料

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。

参考答案（思路）

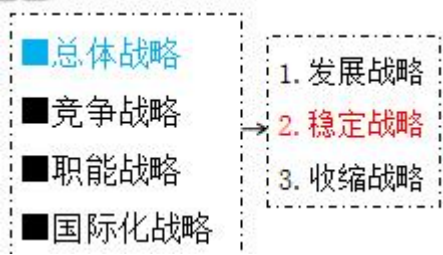
第1题

- 1. 前向整合：完成参股Z石油西北管道.....
- 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....

第2题

	前向一体化	后向一体化
优点	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。	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。

	前向一体化	后向一体化
适用条件	■ 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 ■ 企业所在产业的增长潜力较大 ■ 企业具备前向一体化所需的资金、人力资源等 ■ 销售环节的利润率较高	■ 企业现有供应商的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 ■ 供应商数量较少而需求方竞争者众多 ■ 企业具备后向一体化所需的资金、人力资源等 ■ 供应环节的利润率较高 ■ 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



2. 稳定战略

含义：又称为**维持战略**，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**预测变化不大**，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



■含义

也称为撤退战略，是指企业从目前的经营领域和基础上收缩，在一定时期内缩小原有经营范围和规模的一种战略。

■原因（2个）

（1）主动原因：大企业战略重组的需要

（2）被动原因：

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。

②内部原因。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。

■方式（3类）

紧缩与集中战略	①机制变革②财政和财务战略③削减成本战略
转向战略	①重新定位或调整现有的产品和服务②调整营销策略
放弃战略	①特许经营②分包③卖断④管理层杠杆收购⑤拆产为股/分拆

紧缩与集中 战略	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。
	① 机制变革 ，包括：调整管理层领导机构；制定新的政策和建立新的管理控制系统；改善激励机制与约束机制。
	② 财政和财务战略 ，如建立有效的财务控制系统，严格控制现金流量；与关键的债权人协商，重新签订偿还协议，甚至把需要偿付的利息和本金转换成其他财务证券。
	③ 削减成本战略 ，如削减人工成本、材料成本、管理费用；削减资产，如内部放弃或改租、售后回租等；缩小分部和职能部门的规模。
转向战略	转向战略涉及企业经营方向或经营策略的改变。
	① 重新定位或调整现有的产品和服务 。
	② 调整营销策略 ，包括在价格、促销、渠道等环节推出新的举措。
放弃战略	是将企业的一个或若干个部门出售、转让或停止经营。
	① 特许经营 ，指企业将其拥有的名称、商标、企业标志、专有技术、管理经验等经营资源特许给被特许企业使用，收取一次性付清的特许经营费用。

	② 分包 ，指企业作为分包方，通过招标方式让其他企业即承包方生产、经营本企业的某种产品或服务，并要求承包方按约定的时间、价格和数量向分包方提供产品或服务。
	③ 卖断 ，指母公司将其所属的业务单位卖给另一家企业，从而与该业务单位断绝一切关系，实现产权的彻底转移。
放弃战略	④ 管理层杠杆收购 ，指企业管理层将收购目标即本企业的资产作为债务抵押进行融资，买断本企业股权，从而达到控制、重组企业并获得产权收益的目的。
	⑤ 拆产为股/分拆 ，指母公司通过将其在子公司中所拥有的股份，按比例分配给母公司的股东，以多元持股的形式形成子公司的所有权，使子公司成为战略性的法人实体。

■困难（2个）