

■ 困难（2个）

（1）对企业或业务状况的判断

（2）退出障碍

①固定资产的专用性程度	当资产涉及具体业务或地点的专用性程度较高时，其转移及转换成本就较高，从而难以退出现有产业。
②退出成本	包括劳工协议、重新安置的成本、备件维修能力等。如果这些成本过高，会加大退出障碍。
③内部战略联系	这是指企业内某经营单位与企业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。
④感情障碍	企业在制定退出战略时，会引发一些管理人员和职工的抵触情绪，因为企业的退出往往使这些人员的利益受损，如裁员和减薪。
⑤政府与社会约束	政府考虑到失业问题和对地区经济的影响，有时会出面反对或劝阻企业退出的决策。

经典考题

【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。

【例-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。

【例-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：放弃战略是指将企业的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。



(1) 外部发展（并购）

“靠别人”

为什么靠别人（3动机）

1. 避开进入壁垒，迅速进入，争取市场机会

2. 协同效应（1+1>2）

用系统理论剖析这种协同效应，可以分为三个层次

第一，并购后的两个企业的“作用力”的时空排列得到有序化和优化，从而使企业获得“聚焦效应”

第二，并购后的企业内部不同“作用力”发生转移、扩散、互补，从而改变了公司整体的功能状况

第三，并购后两个企业内的“作用力”发生耦合、反馈、互激振荡，改变了作用力的性质和力量

3. 克服企业负外部性，减少竞争，增强对市场的控制力

有几种靠法（4类型）

1. 按并购双方所处的产业分类（赛道：横向、纵向、多元）

2. 按被并购方的态度分类（态度：友善、敌意）
3. 按并购方的身份分类（身份：产业资本、金融资本）
4. 按并购资金来源分类（钱：杠杆、非杠杆）

按并购双方所处的产业分类	① 横向并购 ，指并购方与被并购方处于同一产业。
	② 纵向并购 ，指在经营对象上有密切联系，但处于不同产销阶段的企业之间的并购。前向并购与后向并购。
	③ 多元化并购 ，指处于不同产业、在经营上也无密切联系的企业之间的并购。
按被并购方的态度分类	① 友善并购 ，指并购方与被并购方通过友好协商确定并购条件，在双方意见基本一致的情况下实现产权转让的一类并购。
	② 敌意并购 ，又叫恶意并购，通常是指当友好协商遭到拒绝后，并购方不顾被并购方的意愿采取强制手段，强行收购对方企业的一类并购。
按并购方的身份分类	① 产业资本并购 ，一般由非金融企业进行。目的是获得产业利润。
	② 金融资本并购 ，一般由投资银行或非银行金融机构（如金融投资企业、私募基金、风险投资基金等）进行收购。目的是获得投资利润。
按收购资金来源分类	① 杠杆收购 ，收购方在实施企业收购时，如果其主体资金来源是对外负债，即是在银行贷款或金融市场借贷的支持下完成的。
	② 非杠杆收购 ，收购方的主体资金来源是自有资金。

有可能靠不住（4原因）

1. 决策不当

①并购前，没有认真地分析目标企业的潜在成本和效益，过于草率地并购，结果无法对被并购企业进行合理的管理；②高估并购对象所在产业的吸引力和自己对被并购企业的管理能力，从而高估并购带来的潜在经济效益。

2. 并购后不能很好地进行企业整合

3. 支付过高的并购费用

4. 跨国并购面临政治风险

防范东道国的政治风险具体措施：

①加强对东道国的政治风险的评估，完善动态监测和预警系统。

②采取灵活的国际投资策略，构筑风险控制的坚实基础。

③实行企业当地化策略，减少与东道国之间的矛盾和摩擦。

经典考题

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

答案：D

解析：“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”表明佳美公司进行并购的动机是克服企业负外部性，增强对市场的控制力，选项D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的一场知识产权纠纷，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：“国内玩具制造商甲公司收购了H国玩具制造商乙公司……其后不久，甲公司发现乙公司在被收购前卷入的一场知识产权纠纷，将导致甲公司面临严重的经营风险”体现了甲公司在并购前没有对目标企业进行详尽地调查和分析，属于决策不当，选项A正确。

【例-多选题】经过多次磋商签订协议后，汽车制造商甲公司凭借自有资金2亿元和发行债券融资5亿元，实现了对汽车零部件供应商乙公司的收购。从并购的类型来看，上述收购属于（ ）。

- A. 杠杆收购
- B. 前向收购
- C. 友善收购
- D. 金融资本收购

答案：AC

解析：“汽车制造商甲公司凭借自有资金2亿元和发行债券融资5亿元”说明该并购是杠杆收购，选项A正确；“实现了对汽车零部件供应商乙公司的收购”说明乙公司是甲公司的上游企业，该并购属于后向并购，选项B错误；“经过多次磋商签订协议”说明该并购是友善并购，选项C正确；作为并购主体的甲公司为非金融机构，该并购属于产业资本并购，选项D错误。