

CENTURY

21世纪普通高等院校系列规划教材

企业战略管理案例

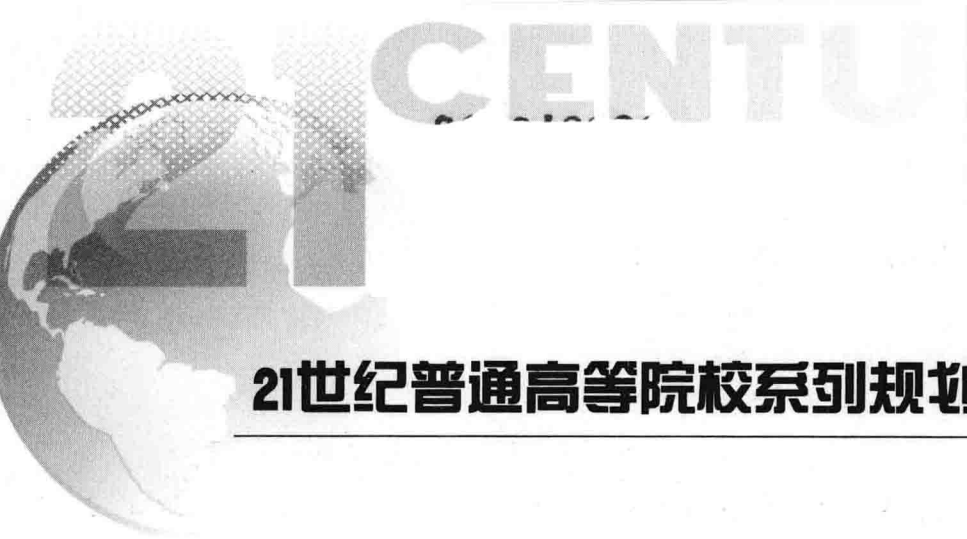
—— 面向不同行业的比较

Qiyè Zhanlüè Guānlǐ Ànlì
Miánxiāng Bùtóng Hángyè
de Bǐjiào

主 编 王相平 牟绍波
副主编 宋宝莉 徐武明 余传英



西南财经大学出版社



21世纪普通高等院校系列规划教材

企业战略管理案例

—— 面向不同行业的比较

Qiyè Zhānlüè Guānli Ānlì
Miǎnxiāng Bùtóng Hángyè
de Bǐjiào

主 编 王相平 牟绍波
副主编 宋宝莉 徐武明 余传英



西南财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理案例——面向不同行业的比较/王相平,牟绍波主编. —成都:西南财经大学出版社,2014.4

ISBN 978 - 7 - 5504 - 1306 - 1

I. ①企… II. ①王… III. ①企业管理—案例 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 304072 号

企业战略管理案例——面向不同行业的比较

主 编:王相平 牟绍波

副主编:宋宝莉 徐武明 余传英

责任编辑:李特军

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
印 刷	四川森林印务有限责任公司
成品尺寸	185mm × 260mm
印 张	17.5
字 数	410 千字
版 次	2014 年 4 月第 1 版
印 次	2014 年 4 月第 1 次印刷
印 数	1—2000 册
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 1306 - 1
定 价	35.00 元

1. 版权所有,翻印必究。

2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。

前言

企业战略管理是工商管理专业的一门重要的核心课程，具有较强的综合性和实践性，纯粹的理论教学很难吸引学生。因此，对教学方法的改革一直受到教师们的高度关注和重视。教师们一致认为案例教学是企业战略管理课程教学改革的趋势。目前，尽管各高校的授课教师在积极探索企业战略管理案例教学的过程中积累了很多重要的宝贵经验，但总体来说，教学效果不理想是大家感到很困惑的地方。其中一个主要的原因就是与理论教学配套的案例教材比较少，从而在一定程度上影响了企业战略管理案例教学的开展。

本书基于十二个不同行业，收集和选取了大量的典型案例，以期对企业战略管理案例教学提供参考。本书作为企业战略管理理论教学的配套教材，具有较强的适用性和可读性，适合高等院校工商管理类各专业本科学生学习使用，也可以作为 MBA 教材以及供企业管理人员培训与自学者使用。

本书由西华大学王相平担任主编。全书共分十二章，第一、二、三章由宋宝莉、欧坚强和徐明编写，第四章由徐武明、寇耀丹和李青青编写，第五、六、七章由王相平、牟绍波和张俊编写，第八章由徐武明、欧坚强和寇耀丹编写，第九、十、十一章由余传英、王相平和徐明编写，第十二章由徐武明、张俊和李青青编写。

本书是西华大学“工商管理特色专业”建设阶段性成果。在编写过程中参阅了大量的中外参考书籍和文献资料，在此对这些作者、译者表示衷心感谢！由于编者水平有限，书中不妥之处，恳请广大读者批评指正。

编 者

2013 年 11 月于成都

目 录

第一章 汽车行业	(1)
案例 1 奥克斯退出汽车业	(1)
案例 2 福特公司的战略选择	(4)
案例 3 克莱斯勒公司的战略联盟	(6)
案例 4 上海大众成功的“体育营销”战略	(13)
案例 5 比亚迪的战略变革	(15)
案例 6 上海汽车工业集团：迈向全球化	(17)
案例 7 丰田的本土化战略	(18)
案例 8 通用汽车公司改进全球结构	(21)
第二章 白酒行业	(23)
案例 1 “金六福”公司“以实售虚”	(23)
案例 2 东圣酒业以质取胜	(26)
案例 3 秦池模式透析	(31)
案例 4 洋河走向蓝海	(34)
案例 5 全兴酒业的战略导向选择	(39)
案例 6 “宁夏红”的品牌竞争战略	(46)
第三章 钢铁行业	(56)
案例 1 武钢转战养猪行业	(56)
案例 2 河北钢铁集团经济运行状况 SWOT 分析及对策研究	(58)
案例 3 沙钢集团发展与并购历程	(60)
案例 4 河钢集团联合重组，遭遇同业竞争	(64)
案例 5 宝钢集团巧用战略联盟整合产业价值链	(67)
案例 6 莱钢集团创建学习型组织	(75)
案例 7 首钢长钢企业文化建设	(78)

第四章 房地产行业	(81)
案例 1 保利地产：做康居精品品牌 走差异化道路	(81)
案例 2 北京人济集团：以人为本的先行者	(85)
案例 3 绿城集团：发展迅速的全国房地产品牌企业	(87)
案例 4 人和实业集团股份有限公司的环境分析	(90)
案例 5 世纪城地产：典范项目烘托企业品牌	(91)
案例 6 同景高山流水：家有梧桐树，引得凤凰来	(94)
案例 7 沿海绿色家园：健康住宅的领跑者	(97)
案例 8 中远置业房地产发展战略	(101)
第五章 物流行业	(104)
案例 1 中远集团物流战略	(104)
案例 2 德邦物流：为中国提速	(106)
案例 3 马士基的全球物流经营战略	(110)
案例 4 顺丰速运：速递行业中民族品牌的佼佼者	(111)
案例 5 成都“蚂蚁”，布局全国	(113)
案例 6 强者之路：主动出击，制定全球供应链战略	(119)
案例 7 联邦快递的全球战略	(122)
案例 8 中国嘉陵集团公司的物流营销战略	(131)
第六章 金融行业	(134)
案例 1 成都银行的发展	(134)
案例 2 德州建行的波特五力分析	(135)
案例 3 花旗银行的百年之路	(139)
案例 4 苏格兰皇家银行的多品牌战略	(147)
案例 5 温州银行的发展战略	(150)
案例 6 兴业银行的“绿色信贷”	(152)
案例 7 中国建设银行国际化经营战略	(154)

第七章 饮料行业	(157)
案例 1 “山泉、纯净水之战”与“默多克的纸老虎”	(157)
案例 2 百事可乐的市场竞争战略	(160)
案例 3 非常可乐的非常选择	(165)
案例 4 健力宝公司的形象战略	(170)
案例 5 汇源的渐进营销战略	(172)
案例 6 康师傅喝“百事”图“可口”	(175)
案例 7 星巴克的文化战略	(177)
第八章 乳制品行业	(183)
案例 1 蒙牛，牛在哪里？	(183)
案例 2 雅士利的行业竞争	(186)
案例 3 伊利当之无愧的 2009 “年度牛奶”	(188)
案例 4 佰康：终端获胜	(191)
案例 5 贝因美：“新国标”下构建成本管理战略	(192)
案例 6 从蒙牛与伊利看企业跟随战略	(195)
案例 7 三鹿集团和三鹿奶粉事件	(197)
案例 8 鹤立鸡群：给我个理由选择你	(201)
案例 9 亚华乳业 ERP：惠普嫁接金蝶	(203)
第九章 服装行业	(206)
案例 1 阿迪达斯与耐克——后来者居上	(206)
案例 2 东京着衣：不同的环境，不同的选择	(211)
案例 3 李宁公司的人力资源战略	(213)
案例 4 耐克：虚拟经营的典范	(216)
案例 5 抓住单身商机——专科生热卖“光棍 T 恤”	(218)
第十章 IT 行业	(221)
案例 1 Intuit 公司以弱胜强	(221)
案例 2 英特尔公司大幅改变公司使命	(223)

案例 3	AOL 创业之路	(224)
第十一章	家电行业	(229)
案例 1	索尼：为何你的品牌套路开始失效	(229)
案例 2	海尔集团的三部曲战略	(230)
案例 3	四川长虹的战略之痛	(232)
案例 4	格力专业化经营	(240)
案例 5	日本松下：战略转移，走为上计	(243)
案例 6	格兰仕发展战略	(247)
案例 7	LG 电子公司在中国的发展	(251)
案例 8	国美电器	(255)
第十二章	手机行业	(257)
案例 1	金立手机的崛起之路	(257)
案例 2	解析小米的经营战略	(259)
案例 3	三星的中国化营销	(260)
案例 4	诺基亚公司的沉浮	(262)
案例 5	华为手机——抢跑者的逻辑	(264)
案例 6	酷派推出酷云战略，抢智能手机制高点	(267)
案例 7	摩托罗拉的人才本土化战略	(269)
案例 8	苹果的发展战略	(271)
参考文献		(273)

第一章 汽车行业

案例 1 奥克斯退出汽车业

曾经信誓旦旦发起民营企业造车运动的家电企业奥克斯，2005 年 3 月批准了旗下沈阳奥克斯汽车有限公司全面停产的申请。至此，奥克斯终于全面退出了汽车制造行业，以后公司将以电力、家电、通信三大业务作为主业。

“奥克斯就当做了一场汽车梦”，“我们退出汽车行业这个事情是真实的，但我们不想再就这个事情发表太多评论”，奥克斯新闻发言人黄江伟说，奥克斯要低调对待这个消息。

奥克斯的顾虑不难理解。业内人士分析，车市低迷、车价狂降、原材料价格上扬、宏观调控带来的银根紧缩以及 2004 年 7 月起抬高的汽车业进入门槛，都是导致民营企业“造车运动”紧急刹车的原因。

除奥克斯外，此前悄悄涉足汽车业的宁波波导也已低调退出。另外有消息称，曾宣布斥资 1.75 亿元与南汽合资成立南京君达汽车的夏新电子，已于 2005 年年初决定撤出投资。

奥克斯突如其来的举动——退出汽车业，让尚在汽车行业中混战的许多同行吃了一惊。在奥克斯集团的网页上，由于来不及更改，介绍中还在标榜集团业务涉足五大制造业（电力、家电、通信、能源、汽车）和三大投资领域（房地产、物流、医疗）。但是无可否认的是，这家以多元化著称的浙江民营集团今后将至少舍去一元，并将收缩战线，不再贪大求全，而是集中精力发展其优势项目。

一、奥克斯多元化反思

自从 1999 年吉利汽车首开民营企业造车先河以来，“造车梦想”紧紧抓住了波导、美的、新飞、奥克斯、比亚迪、万向这些知名民营企业的心。三年以来，进入汽车整车制造业的民营资本高达 117 亿元人民币。在地方政府主导的“造车热”退潮之后，短时间内大笔民资的进入，一度使业内惊呼：民营资本将成为中国汽车行业中除国资、外资之外的“第三股势力”。奥克斯的造车梦想也随之开始了。

2003 年 7 月，奥克斯集团宣布收购沈阳双马汽车公司 95% 的股权，从而急匆匆地一脚迈入汽车制造行业。2004 年 2 月，随着两款新车——“原动力”和“瑞途”冲上市场，奥克斯又正式公布了其规模宏大的汽车产业计划，宣布 5 年之内将投入 80 亿元人民币。

但是紧随而来的就是车市的紧缩，这向以奥克斯为首的多家进入汽车市场的家电巨头迎头浇了盆冷水。来自汽车工业协会的数据显示，2004 年，汽车业累计产销 507.05 万辆和 507.11 万辆，同比分别增长 14.11% 和 15.50%，与 2003 年产销量

35.20%和34.21%的增长幅度相比,下跌了近20个百分点。

同时,整个汽车行业中汽车价格不断下跌,原材料价格普遍上涨。2004年,我国汽车行业共实现利润总额719.85亿元,同比下降5.95%,下降额为45.52亿元;利润率仅6.6%,较2003年8.6%的利润率下调了2个百分点。汽车行业的亏损也进一步加大。据国家商务部公告,2004年汽车业亏损企业为1020家(总企业个数为5857家),比上年同期亏损面加大0.46个百分点,亏损额为64.72亿元,新增亏损额为12.94亿元。严峻的局面显示出像奥克斯这样对汽车制造并无经验的企业上马汽车行业的盲目性。但是,另外一个不容忽视的因素就是政策的限制。

“相比之下,我们决定退出汽车领域受政策掣肘的影响更多一些。”奥克斯新闻发言人黄江伟对记者承认。黄江伟指的是国家出台的《汽车产业发展政策》。该政策规定:“新建汽车生产企业的投资项目,项目投资总额不得低于20亿元,其中自有资金不得低于8亿元,要建立产品研究开发机构,且投资不得低于5亿元。”但黄江伟的说辞遭到外界的质疑,因为奥克斯无论从规模或者研发方面都已经达到了造轿车的国家要求。国家发改委工业司汽车处副处长李刚也向外界透露:“奥克斯从来就没有向发改委正式申请过,怎么能说主要原因是国家不批呢?”而就在不久前,国家发改委还批准了江淮和力帆两家民企的造车申请。

中国汽车工业咨询发展总公司首席分析师贾新光认为,奥克斯如果选择继续造车,在资金、硬件和外部环境等各方面都不存在太大问题,其毅然退出的主要原因是坚守了这么久、投入了这么多,却看不到明显收益。

汽车业资深分析师钟老师也指出:“奥克斯的退出是一种迟来的明智,如果一头栽下去,只能是一条不归路,会十分危险。”

而一位家电业资深人士则告诉记者,奥克斯进入汽车业,其实另有所图。奥克斯集团在2003年提出了三大战略,其中的资本运作战略是,计划未来3年内,争取拥有3家上市公司——国内上市一家、境外上市一家、兼并收购一家。奥克斯进入汽车业,是为了融资和炒作自己。2003年正是造车热潮高涨的时候,奥克斯借着这股热潮杀入汽车业,希望借助造车的噱头大量融资。奥克斯也宣称“计划投入80亿资金”,这么多资金肯定只有靠融资得来。然而到了2004年下半年,车市一落千丈,奥克斯的融资梦想也化为泡影,知难而退也是顺理成章的。该人士还强调,奥克斯为何在进入和退出汽车业的决定上显得冲动而轻率,其根本原因是奥克斯并非真正想造车,借助造车进行资本运作才是奥克斯的初衷。

二、多元化仰赖相关性

中国汽车工业咨询发展总公司首席分析师贾新光认为,奥克斯遇到的问题,也是大多数造车民企遇到的问题。“既然无法取得牌照,在激烈的市场环境中继续下去前途难测,奥克斯在一年多之后选择退出,应该说是果断和可取的。”

贾新光举比亚迪造汽车的例子:比亚迪已经获得了轿车生产牌照,经营已经走上正轨,像这样的企业多元化就是成功的。

清华大学经济管理学院教授吴维库认为,企业要想多元化成功,应该满足四个条件。首先是进入领域和自己的主业有相关性,企业资源能够支持其进入这一领域;其

次，进入之后有可能站住脚，也就是这一领域还有市场空隙，否则“虎口夺食”，就非常危险；再次，企业在这一领域中有比较竞争优势，比如在成本、形象方面具有优势；最后一条是多元化竞争不能破坏主业，不能让主业的核心竞争能力遭到稀释。

总结国内企业多元化失败的原因，吴维库认为主要归结于三点：一是盲目扩张，对进入的领域并不熟悉，只看到机会，没有看到威胁；二是资源不足，难以支撑其发展；三是因为多元化而忽视了主业的发展，导致来自主业的现金流出现问题。相对于进入的新领域来说，主业是根，如果根营养不足，失败是难以避免的。

奥克斯拥有 55 亿元的资产，分散在 5 个制造业方向和 3 个投资领域上，这是不是多元化过度呢？吴维库认为，首先对于大企业来说，必须要走多元化的路子，但是是否选择一个领域进行投资，还要看这个领域的对手是谁，不是说在每一个领域都要 10 亿元以上的投入才能站住脚。如果在这个领域你的对手都是投入 10 个亿以上的“重量级”人物，你拿出几个亿的资金来过招显然不足。具体对于奥克斯来说，无论是手机领域，还是汽车领域，对手中投资十几亿乃至几十亿的巨人比比皆是，以奥克斯的实力，还是集中力量做好一个领域为好。形象地说，在进入的领域，“不是看你有多差，而是看对手是否比你差；不是看你有多强，而是看你是否比对手强”。

在多元化失败的案例中，春都就是一个比较著名的例子。春都原来是以杀猪起家的，但是在上市后，领导层认为“杀猪”这行不雅，遂将主业改为猪肉加工，并盲目拓展到化工、建材，甚至连挂猪肉的铁丝都要投资，而原来自己积累的管理经验在新的领域里不能传递，导致其最终失败。

“三九也是如此，它在所投资的相关领域赢利，但是在所投资的非相关领域大面积亏损，导致最后将非相关领域出售、分拆。这也证明投资相关的领域易于成功，而投资不相关的领域难以成功。”吴维库说。

这样的例子还有海尔，这家著名的家电巨头在它所投资的家电各个领域都取得了很大成功，但是它执意要进入的电脑、制药乃至金融领域，由于离它的主业太远，鲜有成功的报道。

相比之下，华北制药在投资矿泉水领域却取得了成功。这家公司因为制药的需求而关注高档水的生产，后来投资建立水厂，最终使生产矿泉水成为自己的一个重要业务，由于品牌和资源可以很好地传递过去，所以取得了成功。

资料来源：

1. 刘腾. 汽车之痛让奥克斯反思多元化. 财经时报: <http://finance.sina.com.cn> [2005-04-03]
2. 奥克斯退出汽车业背后：都怪国家的调控政策. http://news.xinhuanet.com/auto/2005-05/07/content_2926297_1.htm
3. 奥克斯退出汽车业，民营企业造车热潮渐退. <http://info.homea.hc360.com/2005/04/041549254038.shtml>
4. 奥克斯忍痛退出汽车业. <http://biz.zjol.com.cn/05biz/system/2005/03/24/004448503.shtml>

思考题：

1. 结合奥克斯集团的做法，谈谈企业进行多元化经营的驱动因素是什么。
2. 分析奥克斯退出汽车产业的正确性。
3. 企业多元化发展成功的关键是什么？

案例 2 福特公司的战略选择

福特汽车公司有力地证明了一个大公司可以向多个战略方向出击。

一、集中生产单一产品的早期发展战略

在早期，福特公司的发展是通过不断改进它的单一产品——轿车而取得的。在 1908 年制造的 T 型轿车比以前所有的车型有相当大的改进。在它生产的第一年，就销售了 10 000 多辆。1927 年，T 型轿车开始将市场丢给它的竞争对手。福特公司又推出了 A 型轿车，该轿车集中了流行的车体款式和富于变化的颜色。当 A 型轿车开始失去市场，输给它的竞争对手的时候，在 1932 年，福特公司又推出了 V-8 型汽车。6 年后，在 1938 年，Mercury 型车成为福特公司发展中档汽车的突破口。

福特汽车公司也能通过扩大地区范围进行发展。在 1904 年，它进入加拿大市场的举动就证明了这一点。也是在它的发展早期，福特公司采用了同心多样化战略，在 1917 年开始生产卡车和拖拉机，并且在 1922 年收购了林肯汽车公司。

二、纵向一体化战略

福特汽车公司的多样化生产集团是后向一体化战略的杰出实例。下面介绍福特公司这一集团中几个部门的作用。

(1) 塑料生产部门——供应福特公司 30% 的塑料需求量和 50% 的乙烯需求量。

(2) 玻璃生产部门——供给福特北美公司的轿车和卡车所需的全部玻璃，同时也向其他汽车制造商供应玻璃。这个部门也是建筑业、特种玻璃、制镜业和汽车售后市场的主要供应商。

(3) 电工和燃油处理部门——为福特汽车供应点火器、交流发电机、小型电机、燃油输送器和其他部件。

三、福特新荷兰有限公司——同心多样化战略

在 1917 年，福特公司通过生产拖拉机开始了同心多样化战略。福特新荷兰有限公司现在是世界上最大的拖拉机和农用设备制造商之一，它于 1978 年 1 月成立。福特新荷兰有限公司是由福特公司的拖拉机业务和新荷兰有限公司联合组成的，后者是从 Sperry 公司收购来的农用设备制造商。

福特新荷兰有限公司随后兼并了万能设备有限公司，它是北美最大的四轮驱动拖拉机制造商。这两项交易是福特公司通过收购实行它同心多样化战略的最好例证。

四、金融服务集团——跨行业的复合多样化战略

福特汽车信贷公司的成立，是向经销商和零售汽车顾客提供汽车贷款。这可以说是实行同心多样化战略。

不过，在 20 世纪 80 年代，福特公司利用这个部门积极从事复合多样化经营。在

1985 年，它收购了国家第一金融有限公司，后者是北美第二储蓄和贷款组织。在 1987 年后，它收购了美国租赁公司，这个公司涉及企业和商业设备融资、杠杆租赁融资、商业车队租赁、设备运输、公司融资和不动产融资。

五、在其他行业的复合多样化战略

福特汽车土地开发有限公司是一个经营多样化产品的部门，也是跨行业多种经营的典型实例。到 1920 年，这个部门围绕着密歇根福特世界总部建立了 59 个商用建筑。由这个部门所拥有和它管理的设施及土地的市场价值估计有十多亿美元。

福特太空有限公司和赫兹有限公司也是复合多样化战略的良好典范。

六、调整战略

在福特公司的发展史上，曾经被迫实行了几次调整战略。在第二次世界大战后，福特公司以每月几百万美元的速度亏损。亨利·福特二世重组了公司并实行分权制，这使公司迅速恢复了元气。

也许被众多美国公司采用的最富戏剧性的调整战略是福特公司在 20 世纪 80 年代早期所完成的。从 1979 年到 1982 年，福特公司的利润亏损额达 5.11 亿美元。销售额由 1978 年的 420 亿美元下降到 1981 年的 380 亿美元。不必说，福特公司陷入了严重的危机。

亏损的原因之一是激烈的国际竞争。也许更重要的亏损原因是福特公司运营的方式：新车的款式看起来像许多年以前一样；在部门之间（如设计与工程）很少沟通；管理层中从事管理的员工对工作很不满意，很少向上级部门传达情况。

福特公司的管理层做了些什么来转变这种情况呢？首先，他们显著地减少了运营成本。在 1979 年到 1983 年期间，从运营支出中就节省了 4.5 亿美元。其次，质量成为头等大事。管理层也改变了福特公司设计小汽车的程序。以前，每一个工作单位都是独立工作的。现在，设计、工程、装配等部门都在这个过程中一起协同工作。

不过，福特公司实行的最重要的改变是开始一种新的企业文化。从首席执行官 Philio Caldwell 和总裁 Donald Petersen 开始，改变了公司的优先次序，一种新兴管理风格建立起来了，该种管理风格强调联合行动和所有雇员向着共同的目标的参与。在福特公司，人们建立起更加密切的关系，并且更加强调雇员、经销商、供应商之间的关系，呈现了一种新的集体工作精神。

七、放弃战略

多年来，福特公司不得不情愿地放弃它的某些经营单位。例如，在 1989 年 10 月，福特公司和一伙投资商签署了卖掉它 Rouge 钢铁公司的谅解备忘录。福特之所以卖掉这家公司，是因为它不想担负实现其现代化的成本。据估计，在其实现现代化的几年中，每年实现现代化的费用为 3 亿美元。福特公司做出的其他放弃决策包括：在 1987 年和 1986 年，分别把化工业务和漆料业务卖给了杜邦公司。

八、收购和合资经营战略

1989 年 11 月 2 日，福特公司以 25 亿美元收购了美洲豹私人有限公司，以作为消

除它在汽车市场上的一个弱点即产品在豪华轿车市场上缺乏竞争力的手段。豪华类别的一些竞争轿车有丰田公司的凌志 LS400, 本田阿库拉·传奇和宝马三个系列。在 1989 年, 豪华轿车的需求是 250 亿美元, 预测到 1994 年能增长到 400 亿美元, 这个增长速度比整个汽车市场的增长速度要大得多。福特公司把美洲豹轿车看作是进入美国和欧洲豪华轿车市场的机会。

福特公司也采用了合资经营的战略——具有较重大意义的两项合资经营是和马自达及日产公司实现的。福特公司和马自达公司一起合作生产五种汽车。例如, 在马自达生产车间生产的 Probe 汽车, 外部和内部的设计由福特公司进行, 细节性的工程技术由马自达公司完成。

日产公司和福特公司正在合作开发前轮驱动的微型汽车, 福特公司将在俄亥俄州的卡车厂制造该汽车, 并将由两个公司销售。在澳大利亚, 福特公司的 Maverick 汽车是日产四轮驱动车 Patrol 的一种车款, 它由福特公司的经销商销售, 而日产公司经销商销售福特公司的 Falcon 客货两用车和运货车。

资料来源: <http://www.docin.com/p-253018147.html>

思考题:

1. 福特汽车公司做出的各种战略选择分别处于何种经济环境下?
2. 为什么在不同时期, 福特汽车公司要进行战略调整?
3. 你认为福特汽车公司的战略选择是否最优? 如果不是, 你认为何种战略更加合适?

案例 3 克莱斯勒公司的战略联盟

一、案例简介

克莱斯勒集团(以下简称“克莱斯勒”)是全球第五大汽车生产商戴姆勒克莱斯勒股份公司的一个组成部分。其总部位于美国密歇根州奥本山, 主要生产克莱斯勒、Jeep、道奇品牌汽车和 Mopar 产品。它是全球首屈一指的轿车和商用汽车的生产厂商, 旗下拥有一系列享誉全球的著名汽车品牌, 如克莱斯勒 300C、Jeep Commander 以及道奇 Charger。2006 年, 公司在全球销售汽车 270 万辆。

起于 20 世纪 70 年代初的世界石油危机给向来盛行生产大型豪华轿车的美国汽车工业带来巨大打击, 能耗低、个头小的日本汽车纷纷撞开美国国门, 大肆在美国国内汽车市场上横行, 不断蚕食通用汽车、福特汽车和克莱斯勒汽车这美国三大汽车巨头的市场份额。

为了学习日本汽车公司在质量管理及生产设计上的经验, 1986 年, 克莱斯勒与日本三菱公司(以下简称“三菱”)合资组建钻石星汽车公司, 通过这次横向联盟, 克莱斯勒深入学习了日本汽车企业先进的管理理念, 并成功运用到其在美国的多家工厂中, 获得了巨大的成功。随后, 在 1990 年, 克莱斯勒为实现与零部件供应商的紧密合作, 发起了旨在降低供应成本的 SCORE 项目, 颠覆了多年来美国汽车工业中生产商与

供应商之间水火不容的敌对关系，与供应商结成纵向联盟关系，实现利润共享。通过集合供应商的智慧，不断削减成本，克莱斯勒一举成为美国最具盈利能力的汽车制造公司。

二、行业背景

（一）石油危机导致世界汽车工业格局发生重大转变

20 世纪 70 年代初期，日本汽车主要是以经济、节能、小型的形象出现在美国市场上的。1973 年 10 月，第四次中东战争的爆发让阿拉伯石油输出国组织（OPEC）发出了把原油生产削减 25% 的通告，石油价格上涨将近 3 倍，每桶涨到 8.4 美元，同时视各国对以色列的态度，执行区别对待的价格歧视政策。受石油危机的冲击，世界汽车市场的需求发生急剧变化，各国市场对经济节能的小型车需求迅速上升。而美国本土汽车企业却显然低估了市场变革的力量，它们依旧念念不忘过去依靠生产大型豪华轿车所获得的荣耀，不顾世界市场行情的变化，一味地陶醉于高档车辆的生产，这恰恰给了日本汽车在美国开拓市场的机会。

1979 年的第二次石油危机携上一次石油危机的余威更加猛烈地攻击着全球汽车工业，石油价格再一次大幅上涨。石油危机对全球汽车工业的打击给日本汽车企业提供了一个迅速与国际接轨的好机会。借助自身产品卓越的能耗优势，日本汽车企业集中力量向美国出口汽车。以丰田公司为首的日本汽车企业在美国市场上展开了一场大规模的针对能耗低、小巧等日本汽车特色的广告宣传战。这种深得人心的广告宣传极大地促进了日本汽车在美国市场上的销量。

事实上，当时的日本小轿车在美国市场的销售利润并不高，照美国的成本核算简直无利可图，这使美国车商深感困惑。其实这正是日本车商的高明之处，因为日本厂商的首要目标就是要提高在美国汽车市场的占有率，其次才是赚到大把的钞票。日本厂商看到了这两者关系的易位。

到 20 世纪 80 年代，世界汽车市场日趋成熟，企业竞争日趋激烈，以低价格为标志的低成本战略受到世界各国汽车企业的模仿，低价格手段的边际效用急剧下降，以产品质量为代表的竞争优势开始发挥关键作用。在这个时候，日本汽车企业一方面通过一轮又一轮无休止的成本削减，创造强于其他各国汽车企业的价格优势，同时通过东方式的质量管理风格，严格把握着产品的质量形象，使日本汽车成为集价格与质量为一身的“物美价廉”的产品，不断蚕食着美国汽车企业的市场份额。到了 20 世纪 80 年代中后期，经过激烈的汽车终端产品市场的较量，美国三大汽车公司虽然在各个档次的汽车市场份额中仍然高于日本，但不足以将日本同行淘汰出局，相反，日本汽车厂商有后来居上的势头。

（二）巨幅亏损促使美国汽车企业谋求对外联盟发展

在日本汽车的冲击之下，美国厂商被逼得走投无路。一些小厂损失惨重，不得不关门歇业。曾经在美国市场上尽显辉煌的克莱斯勒公司也处于破产的边缘，再也没有往日的盛况，1977 年年底，其在美国的 6 家工厂就已经被迫关闭了 4 家，公司亏损也是连年增加。1978 年，克莱斯勒的亏损就高达 2 亿美元。1979 年 12 月，美国议会通过拯救“克莱斯勒”法案，政府提供给克莱斯勒 15 亿美元的联邦贷款保证，然而一切均无

济于事，克莱斯勒的财政赤字如同丢了魂一样一泻千里。1979年，其赤字数为11亿美元，到了1980年则高达17亿美元，创了美国企业赤字历史的最高纪录，一个曾经风靡全球的汽车大亨地位岌岌可危。

与克莱斯勒一样，美国汽车业的另外两大巨头的日子也并没好到哪去。1980年，福特汽车公司赤字达到15.4亿美元，仅次于克莱斯勒；同年，通用汽车公司的亏损也高达7亿多美元。伴随数目惊人的公司赤字的是美国本土汽车企业产销量的大幅度缩水，1979年，美国国产小轿车的销售量比上一年骤减了10.5%，仅为833万辆，1980年更是减少到658万辆。而世界另一头的日本汽车企业却个个赚得盆满钵溢，有数据显示，1979年，日本汽车在美国市场的占有率约为17%，1980年则上升为24%，并以1100余万辆的年产量，压倒美国成为世界第一汽车制造大国。

俗话说“穷则变、变则通”，这种市场力量的对比，促使美国企业管理理论和实业界反思美日汽车厂商之间新的竞争关系。其中一个结果，就是发现日本汽车厂商并不是只在产品终端市场和对手竞争，而是在更深的如何更有效配置企业范围内资源的层次上和对手竞争。日本企业利用富含知识价值的核心竞争能力抢占市场，而不是基于生产能力的过剩展开企业的多角化战略。于是，美国三大汽车公司从20世纪80年代起，纷纷和日本汽车同行结盟，企图通过这种联盟偷师日本企业的管理战略，创造新的利润空间。

三、横向合作

（一）以通用为榜样

在美国三大汽车巨头中，通用汽车公司是最早发现这种市场格局的对比，并及时顺应市场变化的。占据美国汽车市场头把交椅的通用汽车公司一直很注重观察全球市场的变化，在20世纪70年代初期，为了提高对世界情况变化做出反应的效率，通用汽车公司还修改了长期以来所采用的拥有百分之百股权的政策，通过相互参股，拥有部分股权等方式与世界范围内的大型汽车生产企业展开合作。

早在20世纪70年代初，通用汽车公司展开了与日本汽车企业的合作，自1971年以来，它先后与日本五十铃汽车公司和铃木汽车公司结成联盟，共同开发世界汽车市场。20世纪80年代初，通用汽车公司与丰田汽车公司建立了一家新联合汽车制造公司（New United Motor Manufacturing Inc., NUMMI）。

这场以相互学习为战略价值的联盟，一方面让丰田汽车公司学会如何在美国与供应商和工人打交道，另一方面让通用汽车公司学会丰田的及时供应制生产方法。此外，更重要的是，通过这场战略联盟，通用汽车公司得到了丰田高效率制造系统的第一手资料，并把这些经验实施到自己的其他工厂中。例如，双方共同筹建的这家NUMMI汽车制造公司原本位于加利福尼亚弗雷蒙德的一家通用汽车厂里，但很快，在这家汽车工厂里成功运用的多种日本先进管理方法就被通用汽车公司移植到位于田纳西的生产工厂里了。

通用公司联盟的成功让公司成功阻止了自身与日本生产企业间生产效率差距的加大，它们甚至还创造了一个名词“新联合汽车制造化”（NUMMIization）来描述自己向丰田汽车公司学习的成功。

通用汽车公司的成功给克莱斯勒指明了一条重获新生的道路，为了挽救公司，克莱斯勒的高层开始想方设法与外国大汽车公司结成联盟，同谋发展。它们一方面直接与国外汽车生产企业对话，寻找横向联盟合作的可能，另一方面则不断加强与原材料供应商的合作，纵向寻求突破。

（二）拜三菱为师

1985年，克莱斯勒公司与日本三菱公司合资组建钻石星汽车公司（Diamond-star），合作在美国伊力诺斯州生产小型汽车。与通用汽车公司一样，克莱斯勒此番的主要目标也是获得关于日本企业经营管理和制造技术的第一手资料，这场横向联盟合作在一定程度上实现了克莱斯勒的起死回生。

为了全方位近距离地观看三菱公司的“本色演出”，在这场横向联盟中，克莱斯勒公司有意退出了对联盟的日常管理，全部经营活动都交由三菱公司负责。它希望通过观察学习日本公司在开发和制造新型汽车时，如何处理可能遇到的设计、操作上的困难。在向三菱公司学习的过程中，为了进一步拓宽知识来源和基础，克莱斯勒公司采取了这样五种战略：①领导阶层积极支持；②鼓励员工参观联盟；③提前设计培训计划；④选拔有潜力的管理者；⑤挑选求知欲强的员工进行培训。

可以发现，克莱斯勒公司的五种战略几乎都是围绕着“学习”这个目标展开的。为了保证学习的有效性，克莱斯勒强调领导人员的积极参与，尤其强调领导阶层必须向公司员工明确说明为什么学习以及怎样才能获得有益的信息。

为了最大程度地发挥钻石星汽车公司的示范作用，克莱斯勒公司高层管理部门一直鼓励各个级别、各个部门的员工通过参观钻石星汽车公司学习必要的技术知识。此外，克莱斯勒还与三菱公司就员工培训事宜达成协议：由克莱斯勒负责培训期间的一切费用和员工的食宿接待等问题，并尽量避免扰乱钻石星汽车公司的正常工作。

通过采取目标明确的学习战略，利用与钻石星汽车公司独特的联系学习崭新的管理方法和组织技巧，克莱斯勒在公司业务和收益上很快得以重振雄风。1993年克莱斯勒共售出汽车250万辆，平均每辆获利848美元；而相比之下，通用汽车公司每辆车的平均利润仅为26美元，福特汽车公司每辆车的平均利润也只有158美元。1994年第一季度公司净利润高达9.38亿美元，比上年同期增长77%。每辆车的平均利润也大大超过了公司在底特律的竞争对手——通用汽车公司和福特汽车公司。

此外，随着通过钻石星公司学到的新技术和新思维在克莱斯勒内部的贯彻施行，钻石星汽车公司的技术和管理模式很快被克莱斯勒复制到公司其他项目中。在后来的LH计划和Viper计划中，克莱斯勒把其轿车和卡车的生产操作组织成一个统一的生产团队，由灵活、机动、职能交叉的专家掌管——这些专家很多都来自于在钻石星公司培训过的员工——并把汽车工程中的设计和制造这两个原本是截然分开的部门结合在一起。这种交叉职能的团队组织模式一方面大大节省了人力开支，另一方面也减少了试验成本的支出。例如在LH项目中，由于与Viper项目实现了协同，其总共只用了44辆试验车，而传统的操作要用去100辆，这种进步节省了大量成本。试验车的平均成本是40万美元，这个数字还不包括维修保养费，所以仅此一项就节约了2200万美元。另外，试验车一次性通过碰撞测试，这是克莱斯勒公司发展史上的一个重大里程碑。

钻石星汽车公司在汽车零部件安装上的经验，也为克莱斯勒的生产革新增添了更