

MBA 案例使您具备现代经理人的实战素质

MBA 教程案例

MBA Courses Cases



经营战略与方针案例

OPERATION STRATEGY & POLICY CASES

伊犁人民出版社 · YILI PEOPLE'S PRESS

F27

C730-4

464275

MBA 教程案例系列

经营战略与 方针案例

主 编 程杰元 谷振红 张海燕



00464275

伊犁人民出版社 • **YILI PEOPLE'S PRESS**

责任编辑：韩新帮

封面设计：奋 成

DZ-28/02

MBA 教程案例

主编 程杰元 谷振红 张海燕

伊犁人民出版社出版发行

(奎屯北京西路 28 号 邮编 833200)

各地新华书店经销 中牟胶印厂印刷

880 × 1230 毫米 32 开 85 印张 2500 千字

2000 年 3 月第 1 版 2000 年 3 月第 1 次印刷

印数：1 - 10000 册

ISBN 7 - 5425 - 0569 - 6/F·3

定价：160.00 元(全套 8 册，每册 20.00 元)

如有印装问题，请直接同承印厂调换

前 言

MBA—工商管理硕士,这一响亮的名称,已成为全球商业领域高级管理人员的通行证,她被誉为“天之骄子”和“管理精英”,是公众心目中的“商界英雄”。据统计,30%的**MBA**毕业生25年后都成为总裁、董事长、合营企业或自办企业主,20%的**MBA**毕业生在全美500家最大企业担任高层要职。同时,这500家最大企业85%的决策经理都有**MBA**的学习背景。这些事实,充分证明了**MBA**教育的巨大成功。

MBA创造的奇迹基于其独特的教学方法,不仅有经典的教学理论著作,还有实践性的活生生案例。自从哈佛商学院在**MBA**教学中首创案例教学法并取得明显效果以来,案例教学已成为全球工商管理教学的流行模式。案例教学的优势是以企业在商业竞争中活生生的成果——成功与失败对即将跨入企业管理领域的工商管理者提供经验与教训,具有良好的启发性与警醒作用,是丰富企管领域求知者,包括在职经理人员商业思维的有效方法。

为满足广大读者要求,配合当前**MBA**的教学与学习,我们组织编写了这套《**MBA**教程案例》,全书共分八册,分别为《经营战略与方针案例》、《组织行为学案例》、《人力资源管理案例》、《财务管理案例》、《市场营销管理案例》、《管理沟通案例》、《管理控制与管理经济学案例》、《零售管理案例》。我们相信,这套书的出版对所有企管领域的研究者和经理人是有所帮助的。

主 编

一九九九年十二月二十日

目 录

[案例一] 科龙电器经营战略	(1)
[案例二] 秦池经营模式	(10)
[案例三] 凯马特：折价商店的后来者	(19)
[案例四] 摩托罗拉的经营策略	(31)
[案例五] “飞不快”的人民捷运	(45)
[案例六] 昙花一现的王安电脑公司	(55)
[案例七] 鲜京集团的新选择	(67)
[案例八] 通用汽车公司：扩充实力，面向新世纪	(78)
[案例九] 美国波音公司兼并美国麦道公司	(90)
[案例十] 高露洁加拿大公司的品牌定位策略	(102)
[案例十一] 本田公司开拓美国市场	(129)
[案例十二] 美国 IBM 收购莲花	(144)
[案例十三] 沃马特公司的扩张战略	(154)
[案例十四] 克莱斯勒公司：艾科卡能够挽救吗？	(168)
[案例十五] 简尼·范思哲的时装帝国	(179)

[案例十六] <i>IBM</i> 公司的改革与发展	(189)
[案例十七] 时代华纳公司的兼并历程	(202)
[案例十八] 伊韦斯特经营可口可乐	(217)
[案例十九] 索尼公司的成功经验	(229)
[案例二十] 科维特公司的殒落	(242)

[案例一]

科龙电器经营战略

科龙的经营目标

中国大陆成长起来的企业现阶段有两个特点：一是发展速度快，二是由于刚刚从激烈的市场竞争中胜出，企业家有十足的信心和锐气，再加上管理层的年轻化、知识化、理想化，因此很多企业都提出了理想中的奋斗目标。比如海尔和长虹都提出了“进入世界 500 强”，长虹在企业形象广告中更是将企业目标表露无遗：“长虹以产业报国、民族昌盛为己任”，明确将竞争的矛头指向海外品牌。

如何看待大陆企业的这种经营目标定位？这不是一个简单的思想理论问题，更应该是一种实际、重要的经济问题。诚然，中国企业家提出的这些口号振奋人心，表明了中国企业挑战世界级大企业的志向和胸怀，但是我们应该切实地看到中国企业与世界级大企业的实际差距：1997 年，我国 500 家最大工业企业销售收入之和折合 1637 亿美元，尚不到美国通用汽车公司一家 1809 亿美元的销售水

平，我国电子行业前 100 家企业销售收入之和，只相当于 **IBM** 公司全年销售收入的 $\frac{1}{5}$ 。

让我们再看看 500 强的最后一名，1996 年世界 500 强最后一名是意大利名叫 *Banca Monte Dei Paschi Di Siena* 的银行，它的营业额为 91.69 亿美元。这个数字只相当于第一名（通用汽车公司）的 5.6%。但即使是 91.69 亿美元，也绝非我国一些集团公司可比，我们与这个数字相比还存在着较大的差距。1998 年 3 月份，《人民日报》公布一些我国有实力，并且想进入 500 强的企业的名单（表 1），我们看到，最接近世界 500 强最后一名的是上汽集团，其销售额为 79 亿美元，和最后一名还有 12 亿美元的差距。

表 1 我国打算进入世界 500 强企业的销售额

企 业	销售额 (亿元人民币)	折合成美元的销售额 (亿美元)
宝钢上钢联合	460	55.4
东联集团	400	48.2
上海石化高桥石化	250	30.1
大庆油田	395	47.6
一汽集团	317	38.2
上汽集团	656	79
上海电器集团	354	42.7
四川长虹集团	120	14.5
青岛海尔集团	62	7.47

「案例一」科龙电器经营战略

差距并不可怕，如果有一个较高的发展速度，进入世界 500 强倒也不是什么难事，像康柏公司、微软公司就是靠的高速度，仅用了一二十年就进入了世界 500 强。企业后劲是非常重要的。但看看我国一些销售额比较接近 500 强的企业，或是刚刚合并，需要很长一段磨合时期；或是本身的积弊较多，发展后劲不足。而一些发展势头强劲的企业，与世界 500 强的差距又太大。另外，世界 500 强有两个特点很明显：有主导产品的同时，产品结构又相对分散；相当一部分产品在国际市场销售。我国想进世界 500 强的企业在这两个方面还有不足。这似乎表明，我国工业企业要想进世界 500 强，还有很长的一段路要走。

由以上具体情势的分析，通过简单、确切的数字对比，我们再来回顾大陆企业的“挑战世界 500 强”的经营目标定位，我们认为，将这种经营目标作为一种战略定位，而非具体的战术定位，似乎更为合适。

与其他大陆年轻型企业相比，科龙的经营目标定位更为具体、明确。那就是“冰箱世界第一，空调中国第一”。

让我们来看一看近年科龙提出经营战略时的经济背景：

I 电冰箱

电冰箱从 80 年代初开始进入家庭，由于受消费水平等影响，初期普及率不高。随着 80 年代中期整个社会经济的迅速发展，人们对电冰箱的需求增加，市场迅速形成。国内各个地方纷纷引进冰箱生

产线，使冰箱产量一下子有了大幅度的提高，城镇居民的普及率从 1980 年的 4.99% 上升到 1996 年的 69.8%，短短的十几年时间里，我国成为世界最大的电冰箱生产国，1997 年全国冰箱销售量达到 1052.5 万台。电冰箱生产无论在技术、品种、规格上都已接近国际同等水平，CFC 替代技术也有了飞速发展。电冰箱企业已由当初的 50 多家，集中发展成 10 家左右。1990—1997 年电冰箱的销售量（见图 1）

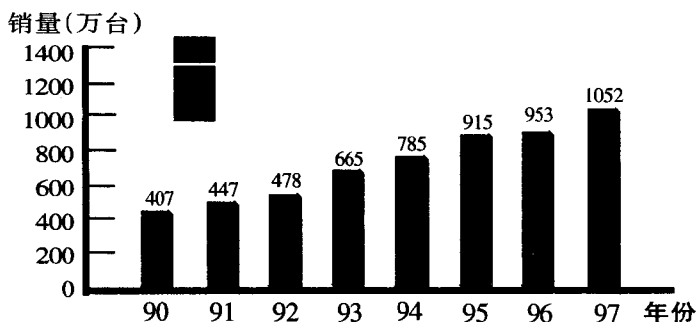


图 1 1990—1997 年电冰箱销售量

II 空调器

空调器是在 1993 年以后开始进入家庭的，在短短的 5 年时间里，空调器得到了迅猛的发展：从窗机、分体单冷、分体冷暖，发展到现在的二匹柜机、变频机等，其技术水平、款式和性能都已完全达到了日本的水平。1997 年空调器的销售量达到了 752 万台，首次超过了日本。空调器还有极大的市场空间，一户多机的需求趋势和住

〔案例一〕科龙电器经营战略

宅产业的发展，将给空调器提供极为有利的发展机遇。中国空调器行业是世界各个大电器厂商和中国家电集团进行激烈竞争的最后一块市场。1990—1997 年空调器销售量（见图 2）

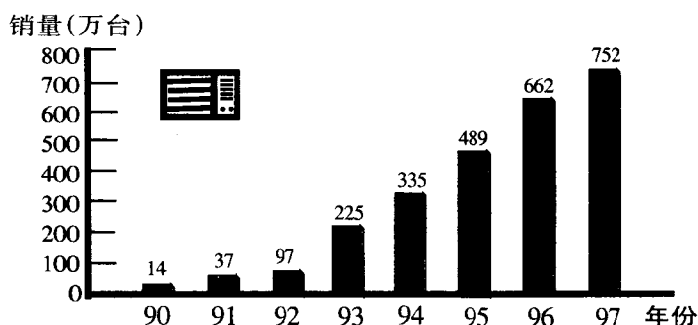


图 2 1990—1997 年空调器销售量

1986 年至 1995 年，中国的家电工业总产值的增长率平均为 32.1%，世界市场销售额约为 2000 亿美元，而中国在 1996 年家电工业销售额超过 1100 亿元，约占 7%，仅次于美国、日本，居世界第三位，1997 年底家电产量为：电冰箱 1037 万台；空调器 750 万台。目前，这些产品的产量均已达到世界份额的 20% 以上，中国已成为世界最大的生产国。中国市场不仅已经是数量最大的生产及消费市场，而且在质量上足以与国外名牌产品处于同等水平，甚至略高一等。这足以说明中国市场有培养世界一流企业的容量，科龙只要做到中国第一，完全可以成为世界第一。

让我们再看一下科龙电器在中国市场最新所处的地位。

1998 年 1~9 月空调器产量前五位排名 1998 年 1~9 月电冰箱产量前五位排名

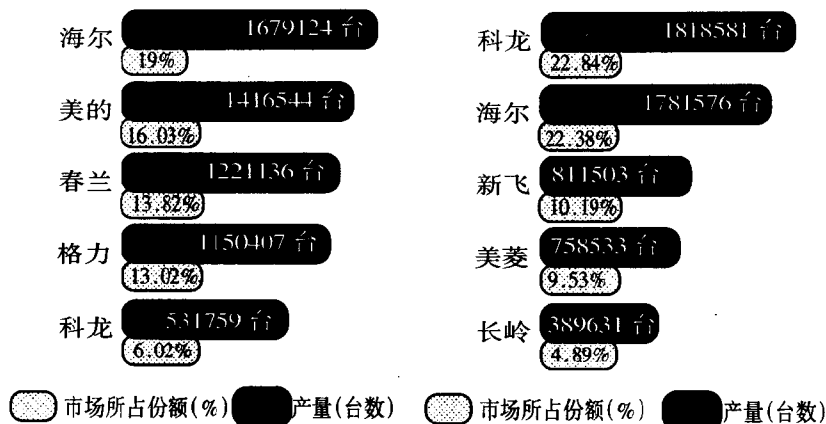


图 3 1998 年 1—9 月空调器、电冰箱市场状况

从市场占有率看, 科龙在冰箱行业已经处于龙头位置, 而且科龙是公认的冰箱行业的把持者, 就是说在产品质量、技术创新、营销战略上已处于行业的实际领导者地位。科龙在冰箱行业已做到了中国第一, 凭借中国市场的庞大消费潜力, 完全可以实现“冰箱世界第一”的经营目标。在空调方面, 科龙面临着激烈的竞争, 在市场占有率方面似乎略显不足, 但是应该看到空调行业是一个技术更新换代非常快的高技术行业, 如果科龙潜心于科研开发, 在其中取得优势, 再加上科龙的品牌优势, 成为“中国第一”还是可能的。

科龙的市场发展战略

国际市场无疑是竞争的战略要地, 科龙总裁王国端一点也不掩

[案例一] 科龙电器经营战略

饰：“用我们的话说，巩固国内市场，积极开拓国外市场。”

但科龙对投资海外设厂抱着比较慎重的态度，“不得不考虑投资的风险。科龙是这样做的：第一是收购海外具有庞大的零售网络经销商的销售网，以减少风险；第二是跟海外经销商共同在海外建立组装线，再通过经销商把产品卖出去；第三是跟海外知名度高的国际公司建立战略伙伴关系，通过他的国际网络把产品销出去（打他的牌子）；第四是建立海外代理商。”

但人们看不明白的是：既然科龙有“在5年内把生产总量的1/3打进国际市场”之雄心，为何没有轰轰烈烈的动作？

其实，这正是科龙的一贯作法，王国端总结说：“科龙在发展过程中，在决策和投资方面还没有大的失误。一是在市场短缺时，很多人都赚快钱，但我们没有跟风，产品都通过国有商业的流通渠道来进入市场，从而奠定了现在的客户合作关系；二是在供需平衡时，大家都在拼市场、拼产量，我们不跟人家拼产量而拼质量，走上质量效益型道路；三是当市场进入大市场大流通时，我们做活大市场、大流通，奠定了全国冰箱产销量第一的领导地位。”

“企业形象、品牌形象的策划，海尔比我们做得好。”但科龙空调的利润率却高过海尔空调，这是王国端的高明之处，“利润薄，企业还怎么发展？”所以，在科龙“主持”下的电冰箱行业没有出现残酷的价格战。

“保守”也是一种理念，它并不意味着摒弃“创新”，正是“保

守”铸成了科龙在国内制冷行业的龙头地位。

科龙的专一化发展

目前，国内许多企业掀起多元化的发展战略浪潮，“高科技”概念变得时髦，但科龙仍然没有跟风。总裁王国端明确地说：“科龙未来更强劲的对手不是国内制造商，而是美国 **GE**、惠而浦、日本松下等公司，与他们几百亿美元的销售规模相比，科龙的资本、人才与技术资源都相对稀缺，如果不打‘集中优势战’，而过早地多元化，风险将很高，科龙暂时不考虑跨越制冷行业发展之路。”

“非相关的行业不积极进入，但并不等于我们不进入，而是用一种更高的层次、更高的方式来进入，来规避投资风险。美国 **GE** 公司的核心是飞机发动机、太空技术等，但家电也做，用他的品牌、网络和有经验的技术人员去收购人家的产品，再打自己的牌子，利用人家的生产能力来做。”

对此，科龙实施多品牌的战略，原因“第一是考虑怎样利用无形资产，科龙有两个有影响力的品牌：‘科龙’和‘容声’，现在又加上‘三洋科龙’、‘华宝’。不是说核心竞争力吗？四个知名品牌是别人很难创造的，这是核心竞争力，我们就利用这种无形资产的价值来提升竞争优势；第二是做好市场消费定位，根据高、中、低消费层次，我们把科龙定位在高档品牌，容声则满足中低档市场的需

[案例一] 科龙电器经营战略

求。”

讨论：

1. 分析科龙电器提出经营目标的经济环境及企业发展基础，你认为如果科龙提出进入世界 500 强作为经营目标，对科龙有何利弊？

2. 科龙立足于国内，兼顾国际市场的经营方针有何不足之处？如果你是科龙总裁，你将怎样确定科龙的营销方针？

3. 与其他大陆企业全面出击、多元化发展、求短期利润相比，科龙专注于制冷行业，并提出要做冰箱世界第一，这反映了科龙经营决策人怎样的思想，你认为科龙与其他多元化发展型企业相比，谁的发展后劲更大，谁更能在企业经营上获得成功？

[案例二]

秦池经营模式

秦池酒厂的前身是 1940 年成立的山东临朐县酒厂，建国后一直是小型国有企业，80 年代至 90 年代初，秦池酒厂年产量仅保持在万吨左右，一直经营不善，连年亏损，处于倒闭的边缘。

1992 年，王卓胜临危受命，接任秦池酒厂厂长。

1993 年，王卓胜一方面抓好成品酒质量，另一方面亲自北上，在沈阳市场，通过一系列广告、公关战略成功地树立了秦池酒的知名度和市场形象，当年秦池酒成为沈阳市场头号热销酒，王卓胜大获全胜，同时也对酒厂的未来增添了更多的信心。

1994 年，王卓胜乘胜追击，成功打开整个东北市场的局面，在东北三省，秦池酒的良好质量、品牌形象和公关、广告给人们留下了深刻的印象，在大区域内，秦池首获成功。

1995 年，秦池向全国推广成功经验，先后进军西北、中原、华南市场，大获全胜，销售业绩连续 3 年翻番。同年底秦池集团成立。

1995 年，秦池的发展可以说上了一个台阶。但是秦池发展的基

〔案例二〕秦池经营模式

础仍是脆弱的，它依靠的只是暂时人为因素带来的市场成功。与其他大厂相比，秦池酒一没有全国范围内的质量美誉度，二没有可以与老厂相比美的品牌及其形象，应该看到，秦池的成功只是暂时的成功，她的基础还很不稳固。与此同时，虽然秦池成立了集团公司，但是工厂设备，造酒工艺并没有发生实质性、大的改变，所以秦池在未来的发展上一方面需要抓好市场，确保销路，另一方面还急需扩大生产能力，改进生产工艺。

让我们再来了解近几年白酒行业的市场背景：

产业政策

近几年来，国家在产业政策上开始限制白酒的发展，对白酒业开征高达 25% 的消费税，并要求白酒企业的广告费从税后利润中列支。李鹏委员长在八届人大四次会议上倡导全社会“少喝白酒”，中央各部委也要求在公务活动中禁用白酒。白酒业已成为夕阳产业。

消费习惯

从酒类发展规律来看，一个国家经济越发展，人民生活水平越高，对酒的消费就越向低度、营养型方向发展。随着经济、文化水平的提高，中国人对酒的口味追求由烈渐淡，弃硬求软，同时保健意识的加强使人们把目光投向果酒，如表 2。