

陈幼其 ● 编

企业战略管理案例

QIYE ZHANLUE
GUANLI ANLI



立信会计出版社

企业战略管理案例

陈幼其 编

立信会计出版社

企业战略管理案例

陈幼其 编

立信会计出版社出版发行

(上海中山西路 2230 号)

邮政编码 200233

新华书店经销

立信会计常熟市印刷联营厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 8 插页 2 字数 192 000

1998 年 9 月第 1 版 1998 年 9 月第 1 次印刷

印数 1—5 000

ISBN7-5429-0587-2/F·0544

定价: 13.20 元

前言

本书的编写,其直接动因来自于教学实践。笔者于几年前开设了企业战略管理课程,这是现代管理学的一门新兴分支学科,其宗旨是向工商管理专业学生与企业中高级管理人员提供经营决策的基本理论与方法,帮助他们能依据企业外部与内部的实际条件,对未来的发展目标以及相应的战略方式做出抉择,进而提高自己的管理水平与能力。然而,采用传统的教学方法是难以取得这种效果的。因为单纯依靠教师在课堂上进行灌输式的讲授,只能使学生们获取书本的静止的概念知识,难以形成一种在今后工商管理实践中所必需的分析问题与解决问题的能力。为了解决这一矛盾,其最好的选择,就是引进由美国哈佛商学院首创的案例教学法。

编写案例是搞好案例教学法的基础与关键。为此,笔者在完成了《现代企业战略管理》一书之后,便注意从各种途径收集有关资料,遵循边教学、边编写、边调整、边完善的原则,对所收录的案例不断加以补充与筛选,经过3年的努力,终于有了现在这本体系较为完整的案例集。

本书的案例是按照战略管理的内在联系进行编写的,它具有较强的系统性与时代性。全书案例共计32个,并按其内容相应地分为六个部分。

第一部分:战略管理与企业家,由两个案例组成。案例1记叙了海尔集团领导层具有超前的战略意识,审时

BAUL/07

度势,抓住各种机遇及时作出一系列正确的经营决策,使海尔从昔日一个亏损的集体小企业发展成为闻名遐迩的跨国经营集团。它生动地说明了加强战略管理对于企业发展的重要性。案例2描述了青年企业家林伟成满怀理想、历尽艰辛创立“烧鹅仔”餐饮业连锁集团的经过。通过对这一案例的学习,可以使读者进一步了解企业家所应当具备的基本素质与能力,认识到培养与造就一大批具有战略眼光的企业家人才的迫切性。

第二部分:战略环境分析,由涉及宏观环境、行业环境与企业内部状况的7个案例组成。案例3、4、5分别反映了国内企业运行背景、国际互联网络发展与东亚金融危机等方面的变化。通过对这些案例的研讨,可以使读者拓宽思路,提高对宏观环境的观察能力与分析能力。案例6与案例7分别对中国制烟业与冰箱制造业的发展、现状作了较为详细的介绍,这些案例可以作为对行业环境进行全面分析的实际依据。案例8反映了长期以来处于垄断地位的化肥业近几年来所经受的国内市场竞争国际化与顾客需求变化的巨大冲击以及化肥行业对未来发展所面临的抉择。企业内部环境的分析方法主要包括竞争实力分析、战略成本分析、财务分析等,但其中最主要的是SWOT分析方法,案例9就是与此有关的。在对这一案例的研讨中,读者可以根据自己所掌握的信息,分别列出企业内部的强处、弱点以及外部环境的机遇与威胁,并在此基础上提出今后的战略设想,从而初步掌握战略环境分析的基本框架。

第三部分:竞争战略制定,共计9个案例。按其内容可分为两部分:其一,竞争战略方式。案例10~16提供了各个企业运用竞争战略的不同方式加以经营的情景,其

中案例 10 是镇海炼化的低成本领先战略；案例 11 是小鸭集团的差异化战略；案例 12 与案例 13 为品牌经营战略；案例 14 为上海友谊商店的市场集中战略；案例 15 是本田公司的攻守战略；案例 16 是上海“二毛”的一体化战略。其二，竞争战略选择。竞争战略选择的主要依据是对行业环境与自身实力进行正确评估，案例 17 与案例 18 在这方面提供了两个情景。案例 17 反映了万燕、爱多、天利等企业在 VCD 新兴行业发展过程中，分别选择了不同的竞争战略，而案例 18 则描写了可口可乐与百事可乐两大跨国公司凭借自身的雄厚实力，在中国市场上所发动的强大攻势，以及它们对民族饮料业的生存与发展所造成的巨大威胁。

第四部分：公司战略制定。这部分包括 10 个案例。案例 19～23 从不同角度反映了公司在多样化经营中所采取的战略决策，其中既有成功的经验（如日本富士胶片公司、包玉刚财团、一汽红塔公司），也有失败的教训（如石家庄电视机厂），以及外商借助于中国概念进行资本经营的状况（如台商的大福公司）。案例 24～28 的内容涉及战略决策，要求读者在反复阅读资料的基础上，识别特定企业所面临的发展机遇与问题，并运用战略管理的有关理论知识与分析工具，为其进行经营诊断或提出今后发展的战略方案，进而帮助读者提高自己的战略决策能力与分析水平。

第五部分：战略实施。这部分共计两个案例，其中，案例 29 着重反映了上海华新电子电器总厂为实现预定的战略目标，先是采取产品结构与管理机制调整、引进人才与内外集资等措施，使企业走出困境，以后又围绕高技术、高质量进行管理，将企业纳入创立世界名牌的良性轨

道；案例 30 主要描述了海尔集团在实施预定的资本扩张战略过程中，特别重视对于品牌信誉、公司文化与人才培养等方面的建设，并花大力气建立良好的内部监督机制，为公司的长远发展奠定了坚实基础。

第六部分：综合性案例。如果说，上述五个部分按其内容分属于功能性案例，即专门围绕战略管理的某个方面进行研讨的话，那么，综合性案例主要是从更高的层次来培养与提高读者的分析能力。这部分案例共有两个，其中案例 31 反映了中国彩电业商战风云，揭示了 90 年代中国彩电业的发展状况以及康佳、长虹、广电、高路华四家大公司所采用的不同战略决策。通过此案例的讨论，读者可以将这些公司战略拟定的动机及其依据进行比较，并就它们进一步的战略动向发表各自的见解；案例 32 的主要内容是战略策划，读者在对大连大显股份有限公司的有关资料进行综合分析以后，可以运用自己所掌握的有关知识，对该公司今后的发展战略提出自己的设想方案。

分析案例就是分析企业实践。相信在对上述案例的研讨过程中，读者们可以企业当事人的身份深入各个不同的管理情景，共同参与，想方设法，探索与总结企业战略管理的成败得失与经验教训，从中激发灵感，发挥聪明才智，使自己的战略才能得到极大提高。

本书案例素材的主要来源是：案例 2 选自张洪吉等编著的《走出沼泽》，案例 15 选自包正等编著的《现代管理制度程序方法范例——经营规划与经营战略卷》，案例 19 选自孙黎等编著的《经营家》，案例 21 选自孙黎编著的《家族经营》，案例 24 选自杨先举主编的《工商企业管理案例》，案例 16 与案例 28 选自《中国企业管理案例续集》，案例 25 与案例 27 选自《中国企业管理案例》，其余的均由

笔者根据近几年来从《新闻报》、《经济日报》、《中国证券报》、《新民晚报》、《市场顾问》等报刊杂志以及其他途径所获取的资料编写而成。在此,谨向所有上述有关专家与作者表示衷心的感谢。但无论是通过那种形式编写的案例,其背景、数据均有一定的局限性,故本书主要适用于战略管理教学之研讨,而不反映企业实际经营中战略决策水平的高低。

全书的附录部分以图解的方式,简明扼要地介绍了战略管理的基本框架与常用的分析工具,以希望达到帮助读者在短时期内初步掌握战略管理基础知识的目的。

编写专门的企业战略管理案例集,在我国还为数不多,因此,本书难免会有某些不妥之处,恳切期望各位专家学者不吝赐教。

徐小霞同志为本书的编辑出版付出了大量的辛勤劳动,在此谨向她表示衷心的感谢!

陈幼其

1998年4月于上海

目 录

第一部分 战略管理与企业家	1
案例 1 海尔集团	1
案例 2 林伟成创业记	8
第二部分 战略环境分析	14
案例 3 上海市场竞争环境	14
案例 4 Internet 与中国企业	18
案例 5 东亚金融危机	23
案例 6 迅速增长的中国制烟业	39
案例 7 中国冰箱业发展历程	43
案例 8 中国化肥业的环境变化	50
案例 9 上海炼油厂	53
第三部分 竞争战略制定	58
案例 10 镇海炼化股份公司	58
案例 11 济南小鸭集团	65
案例 12 北京红星酿酒集团	72
案例 13 山东秦池集团	75
案例 14 上海友谊商店	80
案例 15 本田公司的竞争战略	84
案例 16 上海“二毛”	92
案例 17 中国 VCD 企业的经营战略	98

案例 18 “两乐”大战	109
第四部分 公司战略制定	114
案例 19 日本富士胶片公司	114
案例 20 石家庄电视机厂	127
案例 21 包玉刚财团	129
案例 22 一汽红塔公司	140
案例 23 “大福模式”	143
案例 24 秀雅饭店	148
案例 25 常盛自行车公司	151
案例 26 “大闹天宫”与“玩具总动员”	154
案例 27 香港大屿山巴士公司	159
案例 28 北方化工制桶厂	166
第五部分 战略实施	173
案例 29 上海华新电子电器总厂	173
案例 30 海尔集团的扩张之路	180
第六部分 综合性案例	194
案例 31 中国彩电业商战风云	194
案例 32 大连大显股份有限公司	218
附录 企业战略管理知识图解	235
一、战略管理过程	235
二、战略环境分析	236
三、竞争战略制定	236
四、公司战略制定	238
五、战略实施	243

第一部分 战略管理与企业家

案例 1 海尔集团

一、成功崛起

一片蔚蓝色的大海，一片蔚蓝色的工业园区，一群身着蔚蓝色工装的人们。这就是海尔。

一个原本生产电动葫芦的集体小企业，争取到原轻工业部最后一个生产冰箱的定点资格，经过 12 年裂变，1996 年生产电冰箱 168 万台、洗衣机 104 万台、空调器 48 万台、冷柜 34 万台，均名列全国前茅，形成了七大门类 3 000 多个规格的产品系列，还把触角伸向金融和生物工程。这就是海尔。

从 1984 年亏损 147 万元到 1996 年税利 4.7 亿元，小侏儒变成了大巨人；这个拥有 1.2 万人、101 个下属企业的大型集团，1996 年销售收入达 61.2 亿元，品牌价值 77.36 亿元，仅次于红塔山和长虹。这就是海尔。

总裁张瑞敏认为，海尔集团成功崛起的最主要原因，就是在重大战略问题上“决策没有失误”。

在电视机、电冰箱、洗衣机等极为抢手的第一次家电消费的狂潮中，不少企业日夜加班向市场倾销产品，“萝卜快了不洗泥”。而 1985 年张瑞敏却领着工人砸了 76 台质量有问题的冰箱。那一刻，人们流泪了。几年后，冰箱行业第一块国优金牌拿到手时，人们又笑了。其产品名称从“琴岛—利勃海尔”到“利勃海尔”再到“海尔”

是一个质量日臻提高的过程,也是一个海尔人心理日益自信的过程。

在不少家电企业幡然猛醒狠抓质量的时候,海尔则开始了悄悄的扩张。1989年兼并了青岛电镀厂,改造成现在的微波炉厂;1991年兼并了青岛冷柜厂、青岛空调器厂;1992年兼并了青岛冷凝器厂,改造成现在的冷冻设备公司;1995年兼并了红星电器厂。这些企业共亏损2.95亿元,但海尔却通过兼并盘活了6.9亿元资产、吸纳员工上万人,使洗衣机、空调、冷柜产量急剧增加(1995年还收购了武汉希岛冷柜公司60%的股份,1997年又出资60%在广东顺德新建洗衣机厂)。同时,海尔与意大利梅洛尼公司合资生产滚筒洗衣机,与日本三菱重工合资生产柜机空调,与日本东芝合作生产微波炉,与意大利企业合作生产商用展示柜,共吸引外资3000多万美元。从“船小好掉头”到“船大顶风浪”,海尔经历了一个质变的过程。而一些家电企业却无声无息地消亡了。

幸存的家电企业在产品质量上基本难分高下,一些“大哥大”企业通过扩张显示出规模效益。于是,人们把降价作为竞争的取胜之道。海尔似乎置之度外,超然潇洒地去完善售前、售中、售后的“国际星级服务一条龙”。张瑞敏把服务看作是产品链条上最重要的环节。“卖信誉不是卖产品”、“您的满意就是我们的工作标准”,为每个用户建立30秒全方位信息速查档案,实现“信用卡制度”、“四个不漏”等。根据最近几次全国35个大中城市109家有代表性大商场的销售统计,海尔空调和电冰箱的市场占有率遥遥领先,洗衣机和冷柜也名列前茅。这不能不归功于“真诚到永远”的优质服务。现在,一些人们为家电产品轮番降价而焦灼不安时,海尔却自豪地跟跨国公司比谁的产品价格高。

在国内家电厂家惊呼跨国公司瓜分中国市场之际,海尔显得很镇静。早在我国刚刚提出“复关”申请时,张瑞敏就敏感地意识到国内市场国际化是不可避免的大趋势。经过一段“热身赛”后,海尔

提出了市场国际化的“三个 1/3”战略，即国内生产国内销售 1/3，国内生产国外销售 1/3，国外生产国外销售 1/3，体现了海尔以世界市场为出发点的远见卓识。现在，海尔在 30 多个国家和地区建立了 5 000 多个代理经销点，1996 年出口冰箱 22.6 万台，洗衣机 11 万台，空调 4.1 万台，创汇 5 442 万美元。在印尼投资的年产 10 万台冰箱的合资企业已经投产，在中东、南美、波兰、南非等地合作建厂正在紧锣密鼓地进行。西方不亮东方亮，黑了南方有北方。海尔的市场回旋空间恐怕是国内任何家电企业都无法比拟的。

“作为大型企业集团，海尔不是一列火车，加挂的车厢越多，车头的负担就越重。海尔是一支联合舰队，下属企业都是有广阔驰骋疆域、有很强战斗力的战舰，各自为战，但不各自为政，服从旗舰统一指挥，发挥整体优势。”这是张瑞敏的“战略图”。

“以永远的忧患意识追求永远的活力”的张瑞敏说：“生活里没有直通车，我们是螺旋式上升的。战战兢兢，如履薄冰，经历了否定之否定的过程。因为市场唯一不变的法则就是永远在变。审时度势，抓住机遇，变在市场前面，就能创造市场。”

二、走出国门

公元 1997 年 2 月 18 日。

德国科隆市。这座以科隆大教堂闻名世界的城市在现代工业发展中，又以新的时代风貌和特征吸引着世界各国的企业家和经销商。这是因为，在科隆有一个两年一届的家电博览会，参加科隆博览会的企业基本上是世界名牌企业，展示的都是最尖端、最新潮的家电产品，代表了今后一个时期世界家电消费的潮流与趋势。换言之，科隆博览会既展示家电产品，更展示企业实力，是世界范围内家电企业之间竞争、重组的缩影……

科隆博览会的展馆是世界一流的超级展厅，整个展厅共有 21 万平方米。为参加这个博览会，有的企业要准备整整两年。四天的

展出当中,有 10 多万人次观看了展览,科隆市方圆百里的大小旅店早就预定一空,西门子、惠而浦、LG、松下等世界名牌自然是历届科隆博览会的“主角”。但是,1997 年,与以往展览会最大的不同就是,中国结束了以往只看不展的局面,第一次有自己的家电产品展出,更吸引人的是,在中国家电的展位上,有 1/2 展位是海尔产品。

海尔产品自 1990 年开始,按照“先难后易”的出口战略,相继进入欧美等发达国家和地区,开始了创世界名牌的奋斗之路。但是,在如此著名的博览会上大规模、整体亮相这还是第一次。海尔冰箱、冷柜、空调器、洗衣机、微波炉、热水器、展示柜等系列家电的几十个品种在展览会上当天“露面”,其科技水平、质量水平、花色品种,包括空调变频一拖多技术、冰箱无氟节能技术,立即吸引了大批世界各地的客商。四天中,接待了 3 000 多位客商,其中 320 多位客商当场签订了经销海尔牌各种家电产品的合同和意向书,其中多数为第一次与海尔合作。

加拿大经销商拉美尔·泰克马勒美尔先生在展台前转了半天,微笑着对接待人员说:“我们早就打过交道。”原来,他在 4 年前曾经销过 7 000 台海尔电冰箱。当时,他不同意打海尔品牌,原因很明确,怕质量不可靠影响销路,他特意留了 10 台电冰箱,作为发生质量问题后更换用。没想到,这 10 台冰箱一直放了 3 年也没派上用场。他又找到海尔公司,要求定牌生产,但海尔不同意,“海尔冰箱当初进入德国市场接受检验时,是揭去商标与德国冰箱摆在一起让经销商挑的。结果,经销商挑中的是海尔冰箱。这个事实已经生动地说明了海尔产品的质量是令人放心的。”海尔副总裁武克松坚持立场,“打海尔品牌,是我们产品出口的基本原则。”经过一段时间的市场“考验”,终于,拉美尔先生服气了,德国的《TEST》(《检测》)杂志每年组织一次对在德国市场销售的进口家电的抽检,在 1993 年公布的抽检结果中,海尔冰箱获得 8 个“+”号,于受

检冰箱中质量第一，比德国利勃海尔和日本、意大利冰箱评价还高。拉美尔承认海尔品牌是他经销过的质量最好的产品。因此，在会上，他再次找到海尔业务人员心服口服地提出不再在出口产品品牌上做文章，打海尔品牌是最有市场的。

经销商爱莫弗里先与海尔已经开始了销售合作，他把“海尔”与他经销的“卡西欧”品牌一起印在名片上，他自豪地对工作人员说：“我只经销世界名牌！”

2月18日科隆博览会开幕的当天下午，爆出最大新闻——来自中国青岛的海尔集团总裁张瑞敏向来自欧洲的12位海尔产品专营商颁发了“海尔产品专营证书”，这些经销商获得了海尔空调和海尔冰箱等系列家电产品在德国、荷兰、意大利等欧洲国家的代理权。

由中国企业向外国经销商颁发产品专营证书，这在中国家电企业中还是第一家。

召开新闻发布会的Maman饭店外悬挂着中国国旗，20多位德国中学生打着海尔旗在门口列队迎接客人的到来，200多位欧洲客商准时出席了新闻发布会。海尔集团副总裁武克松主持了新闻发布会。张瑞敏总裁、杨绵绵副总裁分别向来宾介绍了企业的发展思路和产品的技术情况。中国驻德国大使卢秋田、公使衔商务参赞杨来春以及中国机电产品进出口商会副会长赵志明、中国家电协会秘书长刘福中、副秘书长姜风应邀出席了新闻发布会。

荷兰意甫高公司已经成为海尔产品进入欧洲市场的代理商，总经理罗伯特先生代表经销商发言：“开始我对海尔不了解。凭我的经验，我请欧洲一个有名的大企业到中国访问时去一趟海尔公司。他们回来告诉我，说这个海尔公司管理得非常好，是中国家电的第一名牌企业，我放心了，从此开始了与海尔的合作。经销海尔产品，服务是核心，我们非常理解和赞同海尔提出的‘国际星级服务’观念，也在欧洲推行这套服务模式。目前，海尔在欧洲的消费

者,从周一到周六,每天有 12 小时为他们服务,仅仅在荷兰、意大利,我们已经建起了有 40 多位工作人员,2 000 门热线电话的海尔产品服务中心。海尔的领导可以一年几次来检查我们的工作!”罗伯特的讲话赢得了一片掌声,欧洲经销商用掌声表示了他们经销海尔产品的信心。

荷兰电视台、德国电视台、《荷兰金融日报》等 10 多家新闻媒介记者带着极大的兴趣参加了新闻发布会。他们非常想知道,中国这个叫海尔的企业为什么要到经济发达的德国来?在欧洲,他们能站住脚吗?

一位名叫吉瑞斯的德国记者首先提出了他最关心的这个问题。

“德国是海尔最早的合作伙伴,德国的产品是世界最好的产品。海尔产品进入德国市场的意义,不在数量,而在于提高海尔在德国市场的竞争能力。”海尔总裁张瑞敏侃侃回答。

“在欧洲,中国产品一直是以质次价廉的形象出现的,海尔能在欧洲赢得市场吗?”荷兰 NOVA 电视台记者单刀直入。

“海尔进入国际市场正是为了改变中国货的这一形象,我们比欧洲一些知名的企业还早通过了 ISO9001 质量保证体系认证,产品质量已经经过 5 年在欧洲销售的考验了,欧洲的消费者已经在使用海尔产品过程中,对中国产品有了新认识。”张总裁答道。

“海尔选择零售商的条件是什么?”荷兰记者问。

“我们进入欧洲市场的目标就是创国际名牌,因此,只要在这个问题上与海尔认识一致,就有合作的基础。我们出口不仅仅是为了创汇,而是创名牌,并为欧洲消费者提供优质的产品。”张总裁的回答明晰、准确,记者十分满意。

记者们又就他们关心的海尔与其他欧洲企业合作经销产品、建厂引进新技术等问题提问达 1 个小时,对海尔的发展充满了极大的兴趣。采访结束时,荷兰记者感慨地说:“中国海尔进入欧洲市

场就像日本产品进入欧洲一样不可阻挡。”

惠而浦、西门子、LG、三洋等世界家电名牌企业在科隆博览会上出尽风头，充分展示了他们作为世界一流企业的不凡风采，使他们的国度再次扬名。中国家电崭露头角，尽管实力、规模还不足以与之匹敌，但毕竟“China”已在国际经济舞台上亮相。德国科隆博览会给我们的启示很多，最主要的就是——

启示一：国门之内无名牌。世界市场的一体化使得名牌无国界。一个企业，一个产品，只有走向世界，与世界强手同台共舞，才能够称得上是真正的名牌。在这方面，要解决的一是认识问题，二是战略问题。海尔从1990年起就结合国际经济发展潮流，认识到了中国经济必然要与世界经济融为一体的大趋势，未雨绸缪，做了充足的准备工作，因此，才有了今天科隆博览会的成就，这决非一日之功。在出口方面，以高屋建瓴之势提出了“先难后易”战略，先进入发达国家，再进入发展中国家。这一战略实施几年来，的确起到了不凡的效果。

启示二：民族振兴靠名牌。正如“弱国无外交”一样，一个没有国际名牌的民族是无法在国际社会、国际市场占据地位的。海尔此次科隆之行的成功是在中国改革开放、市场大有潜力深深吸引了欧洲投资者的大背景下，加上海尔企业本身高速、稳定增长的实绩而实现的。它扬了中国人的志气，奏响了振兴民族工业的凯歌，欧洲人对海尔人由衷敬佩，就是对中国的敬佩。

（本案例资料来源：1. 姜波：“经营决策：海尔缘何无失误”，《经济日报》1997年4月30日；2. “莱茵河畔海尔潮”，《新闻报》1997年4月30日。）

思考题

1. 为什么说战略决策没有失误是海尔成功崛起的主要原因？
2. 海尔集团在将产品打入国际市场过程中采取了什么战略？