



企业战略管理案例集

以新疆本地企业为例

霍 彬 郭元珍 等编著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业战略管理案例集

以新疆本地企业为例

霍 彬 郭元珍 等编著

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略管理案例集：以新疆本地企业为例 / 霍彬，郭元珍 等编著. —北京：企业管理出版社，2014. 7

ISBN 978 - 7 - 5164 - 0862 - 9

I. ①企… II. ①霍… ②郭… III. ①企业战略—战略管理—案例—新疆 IV. ①F279. 274. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 113893 号

书 名：企业战略管理案例集：以新疆本地企业为例

作 者：霍 彬 郭元珍 等

责任编辑：丁 锋

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 0862 - 9

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701891

电子信箱：80147@sina.com

印 刷：北京传奇佳彩数码有限公司

经 销：新华书店

规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 12.5 印张 191 千字

版 次：2014 年 7 月第 1 版 2014 年 7 月第 1 次印刷

定 价：25.00 元

前 言

对于未曾有企业工作经历的大学生而言,战略管理课程的学习对他们是一个挑战。为了更好地帮助新疆大学生了解、分析、研究企业的内外部环境、竞争优势与劣势、公司战略选择等战略管理理论的系统内容,我们编写了《企业战略管理案例集:以新疆本地企业为例》这本书。本书在对战略管理的发展历史和学派简介的基础上,收集了具有代表性的10家新疆本土企业,在尽可能详尽描述案例企业的同时,我们给每个企业设计了不同的战略分析视角。本书作为《企业战略管理——理论与案例》(杨锡怀、王江)的辅助教材,在结构上基本与之保持一致。书中的每个案例基本上包含了企业战略管理学习中所涉及的对相关内容分析所需的全部背景信息,这为课堂和课后案例分析提供了比较完备的资料。

本书的案例不是为了论证某种战略管理理论或方法是否有效,而是仅仅用来作为课堂讨论或分析的材料。希望这些案例能够帮助我们的教学,让学生通过案例分析更好地掌握战略管理课程的系统知识,并逐步提高解决实际问题的能力。

本案例的编写集合了新疆财经大学工商管理专业教师的智慧。本书由郭元珍教授设计编写思路 and 原则,由霍彬副教授对所有案例进行审核;参与本书编写的教师及案例名单如下:战略管理的发展历史和学派简介(高强)、新疆伊力特实业股份有限公司外部环境分析(王海芳)、新疆广汇实业投资有限责任公司内部环境分析(郭元珍)、新疆天业集团核心能力来源分析(李季鹏)、新疆金风科技股份有限公司的社会责任、企业使命与战略目标(陈妍)、新疆特变电工股份有限公司的战略选择(顾建江)、新疆天业节水灌溉股份有限公司竞

争战略的制定与实施（甘立双）、新疆企业国际化战略研究——以“新疆华凌集团”为例（周燕华）、玉龙河玉器公司网络营销策略（霍彬、何钿）、企业战略与组织结构调整——基于新疆麦趣尔集团的案例研究（刘茜、陈妍）、企业家战略领导能力与企业发展——基于新疆美克集团的案例研究（周燕华）、新疆天业股份公司发展战略分析（李季鹏）、新疆广汇实业投资（集团）有限责任公司在发展中的战略变更（米尔扎合买提）。

本案例集所编写的案例，有些在教学过程中已经多次使用，并取得很好的教学效果。

由于我们的水平有限，书中难免会有不足和错误的地方，欢迎各位专家、读者提供宝贵意见。

目 录

战略管理的发展历史和学派简介	1
一、战略管理理论的演变	1
二、战略管理学派	5
新疆伊力特实业股份有限公司外部环境分析	21
一、外部环境分析的主要工具	21
二、企业简介	23
三、伊力特的外部环境分析	25
新疆广汇实业投资有限责任公司内部环境分析	35
一、走进广汇	36
二、广汇的成长历程	38
三、广汇的管控模式	43
四、广汇的企业文化	46
五、广汇的成长之道	48
新疆天业集团核心能力来源分析	52
一、通过实施企业自主创新战略，提升企业核心能力	53
二、利用循环经济，取得低成本优势，进而提升核心能力	56
三、成功的人力资源管理体制增强了企业的核心能力	57
四、通过打造以兵团精神为核心的企业文化来提升核心能力	60

五、规模优势是企业核心能力的基础	61
六、强化管理是企业提升核心能力的保证	61
新疆金风科技股份有限公司的社会责任、企业使命与战略目标	63
一、企业社会责任、企业使命与战略目标	64
二、公司概况	65
三、金风科技社会责任概况	67
四、基于社会责任确定企业使命	76
五、战略目标	77
六、总结	78
新疆特变电工股份有限公司的战略选择	79
一、特变电工的发展历程	80
二、特变电工的产业布局	83
三、特变电工竞争地位分析	86
新疆天业节水灌溉股份有限公司竞争战略的制定与实施	91
一、企业背景介绍	92
二、天业节水公司的内外部环境现状	92
三、天业节水公司竞争战略的制定	97
四、天业节水公司竞争战略的实施	98
新疆企业国际化战略研究——以“新疆华凌集团”为例	107
引言	107
一、新疆华凌工贸集团简介	108
二、华凌集团的国际化发展历程	111
三、华凌集团国际化战略动机分析	114
四、华凌集团国际化战略区位选择分析	116

五、国际化战略进入模式选择	118
六、华凌集团国际化发展路径的启示	119
玉龙河玉器公司网络营销策略	123
一、玉龙河玉器公司基本情况	124
二、网络消费者购买行为分析	124
三、市场细分和目标市场的选择	125
四、玉龙河玉器公司网络营销策略	127
五、玉龙河玉器公司网络营销的 SWOT 分析	132
六、结论	135
企业战略与组织结构调整——基于新疆麦趣尔集团的案例研究	137
一、企业战略与企业组织结构的关系	138
二、案例背景	143
三、麦趣尔的战略与组织结构	146
四、结论	150
企业家战略领导能力与企业发展——基于新疆美克集团的案例研究	152
一、企业家战略领导能力	153
二、企业背景	155
三、冯东明其人	157
四、企业家战略领导能力对企业战略管理的影响	158
五、结论	167
新疆天业股份公司发展战略分析	169
一、公司设立与发展概况	169
二、公司发展战略的成功经验	171
三、天业股份公司未来发展战略探索	173

新疆广汇实业投资（集团）有限责任公司在发展中的战略变更 182

 引言 183

 一、起步创业期 183

 二、结构调整期 185

 三、稳步发展期 189

后 记 191

战略管理的发展历史和学派简介

高 强

摘要：自 20 世纪 60 年代以来，战略管理理论共经历了四个发展阶段。本文通过对战略管理理论发展历程的梳理，来把握企业战略思想演进的脉络和规律。另外，《战略历程》的作者亨利·明茨伯格指出，战略管理理论中，有十种观点影响深远，主导着战略管理思维，被称作战略管理理论的十大学派。本文以该观点为基础，通过各个学派的简介、主要代表任务和主要观点三个方面来对各个学派的内容进行梳理。并在传统十大学派的基础上，结合战略管理理论的新发展，介绍核心能力学派和战略资源学派的相关内容。

关键词：战略管理理论 战略管理学派 核心能力理论

内容设计目的：本部分主要介绍战略管理理论的演变、战略管理的主要学派及其观点，帮助学生对企业战略管理的相关理论进行梳理，为进一步学习战略管理的具体内容奠定理论基础。

一、战略管理理论的演变

企业战略理论研究时间并不长，自 20 世纪 60 年代到现在仅有半个世纪。从时间跨度来看，主要经历了以下几个发展阶段：

（一）20 世纪六七十年代的战略管理理论

20 世纪 60 年代初美国著名管理学家钱德勒《战略与结构：工业企业史的

考证》^①一书的出版，首开企业战略问题研究之先河。钱德勒在这本著作中，分析了环境、战略和组织之间的相互关系，提出了“结构追随战略”的论点。他认为，企业经营战略应当适应环境——满足市场需求，而组织结构又必须适应企业战略，随着战略的变化而变化。因此，他被公认为环境—战略—组织理论的第一位企业战略专家。

在此基础上，关于战略构造问题的研究，形成了两个相近的学派：“设计学派”和“计划学派”。几乎与“设计学派”同时产生的另一个学派是“计划学派”。安索夫在1965出版的《公司战略》^②一书中首次提出了“企业战略”这一概念，并将战略定义为“一个组织打算如何去实现其目标和使命，包括各种方案的拟定和评价，以及最终将要实施的方案”。“战略”一词随后成为管理学中的一个重要术语，在理论和实践中得到了广泛的运用。

不难看出，尽管这一时期学者们的研究方法和具体主张不尽相同，但从根本上说，其核心思想是一致的，主要体现在三个方面：①企业战略的出发点是适应环境。环境是企业无法控制的，只有适应环境变化，企业才能生存和发展。②企业的战略目标是为了提高市场占有率。企业战略要适应环境变化，旨在满足市场需求，获得足够的市场占有率，这样才有利于企业生存与发展。③企业战略的实施要求组织结构变化及与之相适应。经典的企业战略实质是一个组织对其环境的适应过程以及由此带来的组织内部结构变化的过程。因而，在战略实施上，势必要求企业组织结构要与企业战略相适应。

（二）20 世纪 80 年代的战略管理理论

20 世纪 80 年代初，以哈佛大学商学院的迈克尔·波特为代表的竞争战略理论取得了战略管理理论的主流地位。迈克尔·波特所提出的行业竞争结构分析理论^③在过去 20 年里受到企业战略管理学界的普遍认同，并且成为进行外部环境分析和激发战略选择最为重要和广泛使用的模型。

① Chandler, Alfred D., Jr. 1962/1998, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press

② H. Igor Ansoff, *Business Strategy*, Penguin, London, 1969

③ Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.

(三) 20 世纪 90 年代早期的战略管理理论

近些年来,信息技术迅猛发展,导致竞争环境日趋复杂,企业不得不把眼光从外部市场环境转向内部环境,注重对自身独特的资源和知识(技术)的积累,以形成企业独特的竞争力(核心竞争力)。1990年,普拉哈拉德和哈默又在《哈佛商业评论》发表了《企业核心能力》^①。从此,关于核心能力的研究热潮开始兴起,并且形成了战略理论中的“核心能力学派”。

该理论的理论假设是:假定企业具有不同的资源(包括知识、技术等),形成了独特的能力,资源不能在企业间自由流动,对于某企业独有的资源,其它企业无法得到或复制,企业利用这些资源的独特方式是企业形成竞争优势的基础。

该理论强调的是企业内部条件对于保持竞争优势以及获取超额利润的决定性作用。这表现在战略管理实践上,要求企业从自身资源和能力出发,在自己拥有一定优势的产业及其相关产业进行经营活动,从而避免受产业吸引力诱导而盲目进入不相关产业进行多元化经营。

但是,核心能力理论在弥补了注重企业外部分分析的波特结构理论的缺陷的同时,本身也存在其固有的缺陷。由于过分关注企业的内部,致使企业内外部分析失衡。为了解决这一问题,1995年,David J. Collins 和 Cynthia A. Montgomery 在《哈佛商业评论》上发表了《资源竞争:90年代的战略》^②一文。该论文对企业的资源和能力的认识更深了一层,提出了企业的资源观(Resources-based view of the firm)。他们认为,价值的评估不能局限于企业内部,而且要将企业置身于其所在的产业环境,通过与其竞争对手的资源比较,从而发现企业拥有的有价值的资源。所谓的企业资源是公司在向社会提供产品或服务的过程中能够实现公司战略目标的各种要素组合。公司可以看作是各种资源的不同组合,由于每个企业的资源组合不同,因此不存在完全一模一样的公司。只有公

① Prahalad, C. K. and Hamel, Gary, The Core Competence of the Corporation (1990). Harvard Business Review, Vol. 68, Issue 3, p. 79-91 1990.

② Collins, David J., and Cynthia A. Montgomery, "Competing on Resources: Strategy in the 1990s," Harvard Business Review, July-August 1995, pp. 118-28.

司拥有了预期业务和战略最相匹配的资源，该资源才最具价值。公司的竞争优势取决于其拥有的有价值的资源。

（四）20 世纪 90 年代后期战略管理理论的新发展

20 世纪 90 年代以前的企业战略管理理论，大多建立在对抗竞争的基础上，都比较侧重于讨论竞争和竞争优势。时至 20 世纪 90 年代，战略联盟理论的出现，使人们将关注的焦点转向了企业间各种形式的联合。这一理论强调竞争合作，认为竞争优势是构建在自身优势与他人竞争优势结合的基础上的。但是，联盟本身固有的缺陷，以及基于竞争基础上的合作，使得这种理论还存在许多有待完善之处，企业还在寻求一种更能体现众多优越之处的合理安排形式。进入 20 世纪 90 年代中期，随着产业环境的日益动态化，技术创新的加快，竞争的全球化和顾客需求的日益多样化，企业逐渐认识到，如果想要发展，无论是增强自己的能力，还是拓展新的市场，都得与其他公司共同创造消费者感兴趣的新价值。企业必须培养以发展为导向的协作性经济群体。在此背景下，通过创新和创造来超越竞争开始成为企业战略管理研究的一个新焦点。

美国学者穆尔（James F. Moore）（1996）年出版的《竞争的衰亡》标志着战略理论的指导思想发生了重大突破^①。作者以生物学中的生态系统这一独特的视角来描述当今市场中的企业活动，但又不同于将生物学的原理运用于商业研究的狭隘观念。后者认为，在市场经济中，达尔文的自然选择似乎仅仅表现为最合适的公司或产品才能生存，经济运行的过程就是驱逐弱者。而穆尔提出了“商业生态系统”这一全新的概念，打破了传统的以行业划分为前提的战略理论的限制，力求“共同进化”。穆尔站在企业生态系统均衡演化的层面上，把商业活动分为开拓、扩展、领导和更新四个阶段。商业生态系统在作者理论中的组成部分是非常丰富的，他建议高层经理人员经常从顾客、市场、产品、过程、组织、风险承担者、政府与社会等七个方面来考虑商业生态系统和自身所处的位置；系统内的公司通过竞争可以将毫不相关的贡献者联系起来，创造一种崭新的商业模式。在这种全新的模式下，作者认为制定战略应着眼于创造

^① James F. Moore, The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems HarperBusiness, 1996.

新的微观经济和财富，即以发展新的循环以代替狭隘的以行业为基础的战略设计。

二、战略管理学派

《战略历程》的作者，美国著名战略管理理论学家亨利·明茨伯格等人认为，在战略管理理论中，有十种观点影响深远，主导着战略管理思维，被称作战略管理理论的十大学派。包括：设计学派、计划学派、定位学派；企业家学派、认识学派、学习学派、权力学派、文化学派、环境学派；结构学派等。随着企业战略理论和企业经营实践的发展，企业战略理论的研究重点逐步转移到企业竞争方面，特别是20世纪80年代以来，西方经济学界和管理学界一直将企业竞争战略理论置于学术研究的前沿地位，从而有力地推动了企业竞争战略理论的发展。回顾近20年来的发展历程，企业竞争战略理论涌现出了三大主要战略学派：行业结构学派、核心能力学派和战略资源学派。

（一）设计学派（Design School）

设计学派发展于20世纪五六十年代，整个发展过程比较波折，到20世纪80年代只剩下哈佛大学为代表的设计学派，并形成了独具特色的“哈佛战略思想”。它是以SWOT分析为基础，倡导“企业内外匹配”为座右铭的。

设计学派的主要代表人物是肯尼思·安德鲁斯（Kenneth R. Andrews, 1916–2005），哈佛商学院教授、SWOT分析法的创始人。1962年，钱德勒（Chandler）在其所著的《战略与结构》^①一书中指出，企业的经营战略要适应环境的变化，企业的组织结构形成必须随企业的战略需求的变化而改变。根据这一观点，安德鲁斯在1965^②年编写哈佛教科书时，提出了战略的四种构成要素，充分考虑了企业的内外外部环境对制定战略的影响。此外，他还把战略分为

① Chandler, Alfred D., Jr. 1962/1998, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press

② C. Roland Christensen; Kenneth R. Andrews; Joseph L. Bower; Richard G. Hamermesh; Michael E. Porter, *Business Policy: Text and Cases*, Richard D. Irwin, Inc., 1965.

制定和实施两个阶段，认为制定战略就是围绕发展核心能力，在内外部进行平衡，实现匹配的过程。

设计学派认为战略制定是领导者有意识的但非正式的构想过程，并建立了知名的 SWOT (Strength、Weakness、Opportunity and Threat) 战略形成模型。这一模型也是计划学派的基础。该模型表明，形成战略最重要的因素是对外部因素和组织因素进行匹配。正如安德鲁斯所指出的那样，“战略是对公司的实力和机会的匹配。这种匹配将一个公司定位于它所处的环境之中”。因此，该模型考虑了企业面临的威胁与机会（外部评价）和企业本身的优势与劣势因素（内部评价）。

有关这一模型的主要假定也反映了该学派的主张：

(1) 战略形成应当是一个受到控制的有意识的思想过程。因此，企业组织既不能靠直觉发展战略，也不能以自然形成的方式实现。相反，企业组织应当经过尽可能仔细慎重的考虑才能形成战略。

(2) 主要的领导人应当承担整个战略形成过程的责任。他不承担具体战略计划的制定工作，但他应当是整个战略计划的设计者。

(3) 制定战略时，必须经过充分的设计。在勾画和选择了某种特别的战略，即完成“决策”过程之后，制定过程也就告以结束。

(4) 战略应该是清晰的、易于理解和传达的。正如通用电气公司的一名计划人员所说的那样，“一个好的战略应当能用两页纸说清楚。否则，就不是一个好战略”。因此，战略必须简明扼要。只有这样才能对其进行争议或检验，使其不断得到改进。同样，战略的形成模型也应当是简单的。

设计学派对于战略管理理论的发展做出了很大贡献，尤其是 SWOT 模型的建立充分体现了组织内外部关系对制定战略的重要性。但是，设计学派将战略管理静态地划分为两个阶段，从而割裂了战略形成和实施间的动态联系，只能是对管理现实的初步反映。

(二) 计划学派 (Planning School)

计划学派主要在 20 世纪 70 年代发展起来的，基本上与设计学派处于同一发展时期。计划学派认为，战略的形成是一个受到控制的、有意识的、规范化

的过程。战略行为是对其环境的适应过程以及由此而导致的企业内部结构化的过程。

计划学派的主要代表人物是伊戈尔·安索夫（H. Igor Ansoff, 1918 - 2002），作为战略管理的一代宗师，他首次提出公司战略概念、战略管理概念、战略规划的系统理论、企业竞争优势概念、以及把战略管理与混乱环境联系起来的权变理论。因此，管理学界把安索夫尊称为战略管理的鼻祖。安索夫^①最早描绘的战略计划模型使用了 57 个小方块和大量的箭头及图解详细地描述了战略决策的过程，充分地体现了这一点。在以后的十年中，计划学派的理论得到广泛的推广。在斯坦纳（Steiner）、艾考夫（Ackoff）等人的推动下，该理论进一步与实践相结合，产生了如经验曲线、增长—份额矩阵、市场份额与获利能力的联系（PIMS）等概念和研究方法，大大丰富了战略管理理论。

计划学派的观点主要如下：

（1）战略的形成应当是一个受到控制的、有意识的、详细具体地正规化的过程。该过程可以分解成几个主要的步骤，每个步骤要考虑大量的因素和各种技巧。

（2）原则上是由主要领导人承担整个过程的责任。在实践中，则由计划人员承担实施的责任。

（3）需要详尽清楚地阐明这一过程形成的战略，以便具体地落实目标、预算程序和各种运作计划，并加以实施。

在此观念指导下，计划学派在最大程度上追求战略决策过程的正规化、条理化。相对于设计学派那种松散的战略形成框架，计划学派则列出了一系列精心设计的步骤和必须考虑的因素。

（三）定位学派（Positioning School）

定位学派主要经历了三个发展高峰，尤其在 20 世纪 80 年代以后，定位学派通过创建分析工具使战略分析走向了简单化、规范化的研究过程。尽管定位学派更注重外部环境分析、成熟产业研究，而相对忽视企业内部资源/能力分析

^① H. Igor Ansoff, Business Strategy, Penguin, London, 1969

以及对不成熟行业、不稳定行业、相对垄断性行业研究还不系统。定位学派认为企业在制定战略的过程中必须要做好两个方面的工作：一是企业所处行业的结构分析；二是企业在行业内的相对竞争地位分析。

定位学派的创始人是哈佛大学商学院著名教授迈克尔·波特。他提出，企业战略的核心是获得竞争优势，而竞争优势取决于企业所处行业的赢利能力，即行业吸引力和企业在行业中的相对竞争地位^①。因此，战略管理的首要任务就是选择最有赢利潜力的行业，其次还要考虑如何在已经选定的行业中自我定位。波特深受以美国的梅森（Mason）和贝恩（Bain）为代表的产业结构学派的影响，1980年波特提出，企业在考虑竞争战略时必须将企业与所处的环境相联系，而行业是企业经营的最直接的环境；每个行业的结构又决定了企业的竞争范围，从而决定了企业的潜在的利润水平。在这种思路下，企业战略的核心是获取竞争优势，而获取竞争优势的因素有两个：一是企业所处行业的盈利能力，即行业的吸引力；二是在行业内的相对竞争地位。因此，企业要获得竞争优势就必须选定有吸引力的行业。在此基础上，提出了战略管理的任务：第一，首要任务就是选择有着潜在高利润的行业。围绕这一命题，该学派采用了各种方法和技巧，分析企业所处行业的状况。其中，最著名的方法是波特行业五种竞争力模型。这一模型说明行业的盈利能力主要取决于供应商、购买者、当前的竞争对手、替代产品及行业的潜在进入者五种因素。第二，如何在已选定的行业中进行自我定位。企业的定位决定了其盈利能力是高于还是低于行业的平均水平。在行业不理想、平均盈利能力低的情况下，定位适当的企业仍然可以获得较高的盈利。此时，企业可以结合具体形势，选择适当的战略，以增强或削弱其在行业内的竞争地位。低成本、差异化和集中等三种战略则为最常用的一般战略。波特教授在其20世纪80年代出版的两本著作《竞争战略》^②和《竞争优势》中详尽地说明了这种战略过程。

相对于战略的制定过程，该学派更集中于对战略内容（差别化，集中，低成本等）的研究上。它在战略形成方面的意义在于，在制定战略时给出了一种优先顺序，使企业可以在行业的范围内系统考察所面临的机会和威胁，

① Porter, M. E. (1985) Competitive Advantage, Free Press, New York, 1985.

② Porter, M. E. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 1980.