

学 工 商 管 理 读 精 选 案 例

中国人民大学
工商管理案例
MBA

丛书主编 徐二明

企业战略管理卷

分卷编著者 徐二明
张初愚

中国人民大学出版社

中国人民大学
工商管理案例
M B A

丛书主编 徐二明

企业战略管理卷

分卷编著者 徐二明
张初愚

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国人民大学工商管理/MBA 案例：企业战略管理卷

徐二明主编；徐二明、张初愚分卷编著

北京：中国人民大学出版社，1998

ISBN 7-300-02823-3/F·866

I. 中

II. ①徐… ②徐… ③张…

III. ①企业管理-案例②企业经济-经济战略-案例

IV. F27

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 20316 号

中国人民大学工商管理
MBA 案例

丛书主编 徐二明

企业战略管理卷

分卷编著 徐二明 张初愚

出版发行：中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮码 100080)

经 销：新华书店

印 刷：涿州市星河印刷厂

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：10.375 插页 1

1998 年 11 月第 1 版 2000 年 2 月第 2 次印刷

字数：259 000

定价：18.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

总序

在企业战略管理中，企业为了获得竞争优势，需要分析自己的战略态势，找出保证获得成功的关键因素。那么，在工商管理教育中，案例教学可以称得上是一种保证完善地贯彻教学思路的关键因素。

如同医院的病例、法院的审判案例，工商管理教学中所使用的案例反映企业管理的现实情景、管理中所出现的矛盾与冲突、管理所应用的各种数据，以及案例编写者所试图反映的管理理念。这就要求教师与学生共同配合，在课堂上对案例所提供的材料加以认真讨论；甚至通过计算机的模拟，提出一种或几种在教学过程中认为满意的解。当然，所有的案例是已成为历史的管理经验或方法的总结，是对企业以往的成功经验与失败教训的一种回顾，已成为一种静态的物质凝固在文字之中，与管理的现实已有了一段距离。这就要求教师与学生触类旁通，不应拘泥于现有的经验。

在过去很长的时间里，我们的工商管理教学中缺

少案例教学这一手段,充其量是教师在授课时辅以例子或例证,说明自己所要阐述的观点。学生只能被动地接受那林林总总的知识,难以在课堂上消化管理知识。

近年来,随着工商管理硕士(MBA)在国内被学术界、企业界以及学生们普遍认知,人们开始强烈要求改进管理教育方法与手段,案例教学法也就应运而生。不过,在教学的实践中,仍发现学生们不适应这种教学形式,往往不能充分地组合,完美地表达自己的观点。看来,真正引进与使用一种新的教学方法,使之成为适合我国工商管理教育的方法还有一段距离。

为了推动我国工商管理教育的案例教学法,中国人民大学工商管理学院邀请一些专家学者编写了这套中国人民大学工商管理/MBA案例。

这套案例集的编写指导原则是:

一、与工商管理核心课及重要的必修课配套。

二、案例的选择兼顾典型示范、应用实际、现实新颖、适合国情,并具有一定的理论价值。

三、提供的案例重在讨论、思考和学生参与。案例本身可能并无统一答案,每个案例后只作简单提示性思考建议,将讨论和参与的空间留给课堂教学。这与工商管理教育重在能力培养的教学定位是相一致的。

四、注重案例适用对象的广泛性。力求使这套案例集适用于高校工商管理课堂教学和企业工商管理人士的短期培训,并成为企业家的参考读物。

此外,为启发读者思考,在每个案例或一组案例之后,作者给出了简明的分析提示,并在每一案例后面附有思考题。

最后,特别感谢尊敬的中国企业家协会会长、原中国人民大学老校长袁宝华先生,在百忙之中对丛书的编写提出了指导性的意见,感谢他担任本丛书的顾问。在此,我还要感谢中国人民大

学出版社为本丛书出版所作出的精诚协作。

徐二明

中国人民大学工商管理学院

1998年9月

企业战略是企业管理学中的一个重要范畴。国际上关于企业战略管理的研究开始于 60 年代，以后逐步发展形成了一系列企业战略管理的理论。尽管有各家各派之言，“战略管理”作为一个科学概念已经在企业管理学中被广泛使用，并日益受到重视。

企业战略管理可以定义为：企业在形势多变、竞争激烈的环境中，为实现企业目标而进行的总体性深远规划及其实施。战略管理是以企业的常规管理为基础的，并处于企业管理活动中的主导地位。企业常规管理，诸如计划、组织、指挥、协调、控制等手段，既服务于战略管理，又服从战略管理。企业战略管理理论的出现，是在世界范围内经济形势越来越复杂多变，企业竞争越来越激烈严峻的背景下，应运而生的。与企业常规管理相比，企业战略管理有其自身明显的特性。

1. 总体系统性。战略管理是以企业的总体发展为目标来进行的，它指导企业的总体行动，追求企业

的总体效果。在对企业外部环境和内在实力系统分析的基础上，制定企业战略。在协调企业各种局部活动中实施战略管理。

2. 深远预见性。战略管理着眼于企业的长期发展与兴衰。无论是做长远计划，还是近期安排，都要求管理者对未来企业的生存环境和自身状况有足够的预见。虽然随着条件的变化和所获信息的不同，预见要不断被修正，但只有企业对不远的未来（三五年以至七八年）保持有深远的预见，企业当前的和近期的管理才可能具有战略意义。

3. 对外抗争性。战略管理是直接竞争对手和各种竞争压力相联系的。企业常规管理重点是放在内部控制和自身建设上；而战略管理的起点就是考虑如何对付外部的竞争和压力。市场如同战场，应战才能生存。战略管理必然是抗争性的，企业战略的制定，直接针对竞争对手和竞争压力。面临激烈的竞争，如果没有应对的良策，企业只能坐以待毙。只有战胜了对手，克服了竞争压力，企业才可能获得生存和发展。

4. 灵活应变性。战略管理的内容不是一成不变的，战略管理也不可能一劳永逸。战略管理是一个不断进行的应变过程。经济形势在变，企业环境在变，竞争对手在变，企业自身也在变。因此战略管理必须随时研究变化了的情况，对以往的企业战略做必要的修正，或制定新的战略，以确保企业既定目标的实现。其应变的频率和幅度会依事态变化的速度和程度而有所不同。

战略管理的过程基本上包括三个阶段：战略制定、战略实施和战略控制。在战略制定阶段，企业首先要进行战略分析，对外部环境和内部实力进行研究，以判明企业在某一行业中的位置和生存发展的可能性，进而确立企业的目标和实现目标的战略。在战略实施阶段，企业依照总体战略配置资源，同时把总体战略目标分解到各个经营单位、职能部门；然后用常规管理的各种手段，推动企业进入良好运行，实现企业目标。在战略控制阶段，

企业需要及时对企业既定战略和战略实施的进行状况做出评估。当发现既定战略的局部或整体已不符合企业当时的内外条件状况时，立即找出差距，分析原因，采取纠正措施。

企业战略管理的研究和教学是在西方工业发达国家起源的，在国际企业管理实践中发展的。因此我们学习企业战略管理必须认真吸收和借鉴西方企业战略管理的理论和方法，同时要与中国经济改革和企业实践紧密结合，摸索出适合我国国情的企业战略管理方法。

案例教学是日渐流行的企业管理教学方法。案例教学为我们提供了一个模拟进行企业战略管理的实验场地。详细具体地掌握材料，全面周密地分析，充分有据地说理，是至关重要的，而不必追求事实上并不存在的“完美正确”的答案。现实经济生活的复杂多变性，决定了截然不同的答案可以同是优秀的答卷。

为了帮助读者进行案例分析，我们摘编了一些企业战略管理常用的基本理论与分析工具，以便随手查阅，使我们的分析尽可能地做到言之有理，论之有据。

战略管理理论

一、资源配置战略理论

主要代表人物是美国著名战略管理学家安索夫（H. I. Ansoff）。他以环境—战略—组织三者为支柱（Environment - Strategy - Organization），建立起企业战略管理的基本框架，简称ESO理论。他认为战略行动就是组织通过改变内部的资源配置和行动方式，使之与环境相互作用的过程。安索夫把三个支柱要素各自划分为五种类型：稳定型、反应型、占先型、探索型和创造型，并指出，只有当三个要素协调一致，相互适应时，企业的经营总目标才会成功地实现。在稳定型的环境中不应采取探索型的战略，以避免打破稳定；相反在创造型的环境中，创造型的

组织，只有采取创造型的战略才可能成功。

二、竞争战略理论

主要代表人物是美国哈佛大学商学院波特 (M. E. Porter) 教授，他认为企业战略管理的关键是如何确立企业的竞争优势。企业一般采用三种基本竞争战略：成本领先战略，主要是通过取得规模经济效益和市场占有率，使企业总成本低于竞争对手的总成本。标新立异战略，主要是生产出该产业中其他企业所没有的独特产品，形成独家经营的市场。目标集中战略，主要是企业将经营目标集中到某个特定的顾客群，一个细分市场，在那里建立起自己的产品在成本或产品差异上的优越地位。

三、目标战略理论

主要代表人物是美国哈佛大学商学院安德鲁斯 (K. R. Andrews) 教授，他认为，“战略是目标、意图或目的，以及为达到这些目的而制定的主要方针和计划的一种模式。这种模式界定着企业正在从事的，或者应该从事的经营业务，以及界定着企业所属的或应该属于的经营类型。”因此，企业战略管理所要解决的问题是决定企业的长期目的和目标，并通过经营活动和分配资源来实现目的。

战略分析工具

一、五种基本竞争作用力

波特认为，一个产业内部的竞争状态取决于五种基本竞争作用力，即新进入者的威胁、行业内现有企业间的竞争、替代品的威胁、供应者讨价还价的能力和购买者讨价还价的能力。这些竞争作用力汇集起来决定着该产业的最终利润潜力。一个企业的竞争战略目标在于使企业在产业内部处于最佳定位，保卫自己，抗

击五种竞争作用力。

二、战略集团

波特教授认为，战略集团划分是针对结构分析设计的一种分析工具。它是介于产业整体与各分立的公司之间的中间参照系。一个战略集团是指某一产业中，在某一战略方的采用相同或相似战略的一些公司组成的集团。极而言之，每一个公司都可能成为一个不同的战略集团。处于同一战略集团的企业在类似战略的影响下，会对外部环境作出类似的反应，采取类似的竞争行动，占有大致相同的市场。对战略集团特性的分析，可以更准确地把握竞争行动的方向和实质，以及对五种竞争作用力的影响。

三、产品生命周期

从战略的目的出发，产品生命周期可以分为七个阶段：市场开发阶段、增长阶段、减缓阶段、成熟阶段、饱和阶段、衰退阶段和僵化阶段。在开发、减缓和衰退等阶段中，企业的基本竞争地位最容易发生重大变化，追随企业或新加入企业有更多机会获得成功，而领先企业则可能失败。在增长、成熟和饱和阶段里，要发生大的变动一般相当困难。

四、价值链

波特教授认为，企业所有的生产经营活动构成一个价值链。主体活动可分为供应、生产、储运、营销和服务五个环节。支持活动由采购、技术开发、人力资源管理组成。在一个产业里，各企业的价值链互不相同，这反映了它们的历史、战略和实施战略的方法。分析竞争对手的价值链，可以明确找出其竞争优势的潜在来源。企业为了自我诊断，则有必要根据价值链的一般模式，将企业的各类活动做详细分析，然后构造适应市场的具有自己特

有竞争优势的价值链。

五、经验曲线效应

这是指当产品产量每增加一倍时，以不变价计算的产品总成本将会从一个固定的幅度下降，该幅度一般是在 15%~30% 之间。经验曲线效应的概念最早出现于 1925 年。1968 年，波士顿咨询公司在生产装配线技术的单件小批生产的行业里，观察与研究了该行业所发生的经验曲线效应的思想。该公司认为，经验曲线效应的概念不仅适用于直接劳动成本，也适合于生产、分配和销售等方面的成本。如果企业总成本呈现为一种综合的经验曲线，企业中大部分的成本要素便会因此下降。

六、纵向整合

波特教授提出，纵向整合是指在某一企业范围内把技术上不同的生产、分销和其他经济过程结合起来。它表示企业决定用内部的或行政管理上的交易来代替市场交易去实现其经济目的。纵向整合包括前向整合与后向整合两种形式。前向整合是指企业对其产品的加工或销售取得控制权或拥有权；后向整合是指企业通过自办、联营或兼并等手段，对它的供给来源取得控制权或拥有权。纵向整合程度高，会削弱处于产品寿命周期初级阶段上企业的获利能力，但会增加处于寿命周期后期的获利能力。

七、SWOT 分析模型

SWOT 分别代表了优势、弱点、机会和威胁。分析的第一步是找出企业四方面因素的具体表现，然后分别搭配，形成各种可行的战略方案。例如：SO 战略是努力发扬企业自身的优势，充分利用外部的机会。WO 战略是巧妙利用外部的机会来克服或补偿内部的弱点。ST 战略是充分依靠自身的优势和实力去抵御

外部的威胁，迎击挑战。WT战略是避免暴露自身的弱点，躲开外部的威胁，以便尽可能减少损失，维持生存等待时机。

八、波士顿咨询集团 (BCG) 模型

这是美国波士顿咨询集团在 1960 年设计出的一种经营分析方法。以相对市场占有率为横轴（显示企业竞争地位）。市场增长率为纵轴（显示企业业务寿命周期的阶段），以四个象限为企业的业务或产品定位：（1）高增长、高竞争地位，称为“明星”业务，企业应给予大量投资支持。（2）低增长、高竞争地位，称为“现金牛”业务，这类经营业务盈利较高，可以为企业提供大量资金。（3）低增长、低竞争地位，称为“瘦狗”业务，应缩小经营范围，加强内部管理；或者退出经营。（4）高增长、低竞争地位，称为“问题”业务，企业或者大量投资，使其发展成为“明星”业务，或者退出这个经营领域。

财务分析工具

一、盈利比率

这一类比率反映出企业赚取利润的能力。

$$1. \text{销售毛利率} = \frac{\text{销售收入} - \text{销售成本}}{\text{销售收入}}$$

销售毛利率反映毛利与销售收入之间的对比关系，数字越大说明企业盈利能力越强。

$$2. \text{营业利润率} = \frac{\text{销售收入} - \text{销售成本} - \text{销售和行政管理费用}}{\text{销售收入}}$$

营业利润率反映在支付利息和纳税前企业的盈利能力，数字越大说明企业税前盈利能力越强。

$$3. \text{净利率} = \frac{\text{税后净利}}{\text{销售收入}}$$

净利率反映每1元销售收入的纯利，如果净利率过低，则说明商品售价过低，或企业经营成本过高。

$$4. \text{资产收益率} = \frac{\text{税后净利}}{\text{资产总额}}$$

资产收益率反映企业投入的全部资产的盈利能力。

$$5. \text{所有者（股东）权益收益率} = \frac{\text{税后净利}}{\text{所有者（股东）权益总额}}$$

所有者权益收益率反映净利与企业所有者（股东）权益之间的对比关系，数字越大说明所有者的投资盈利能力越强。

$$6. \text{每股收益} = \frac{\text{税后净利} - \text{优先股股息}}{\text{普通股流通在外股总数}}$$

每股收益是指普通股每股的盈利水平，这一比率的大小，对股票价格影响很大。

二、流动性比率

这一类比率反映出企业现金以外的其他资产转换成现金的及时程度。流动性高表示其他资产可以较快地转换成现金。

$$1. \text{流动比率} = \frac{\text{流动资产}}{\text{流动负债}}$$

流动比率是流动资产与流动负债的对比。其中流动资产是指在一年或一个营业周期内变现或运用的资产，主要包括现金、短期投资、应收款、预付款和存货。流动负债款包括应付款、预收款、应付票据、应交税金、应交利润、应付股利以及短期内到期的长期负债。这一比率能较好地反应企业的短期偿债能力。通常

流动比率等于2的时候最佳，过低说明企业短期偿债能力差，过高则可能显示企业的流动资产有闲置或流动负债利用不足。

$$2. \text{速动比率} = \frac{\text{流动资产} - \text{库存}}{\text{流动负债}}$$

速动比率是速动资产与流动负债的对比。速动资产包括除去库存以外的流动资产中的其他项目——现金、短期投资、应收款和预付款等。存货的变现能力最差，由于速动比率除去了这一因素，因此能比流动比率更好地反映企业的短期偿债能力。通常速动比率等于1时，被认为最佳。这一比率也被称为“酸性试验”。比喻像把试纸放在酸性溶液里可以很快显出颜色一样，在财务分析中使用速动比率能很快表示出企业偿债能力。

$$3. \text{现金比率} = \frac{\text{即期可动用的资金}}{\text{流动负债}}$$

现金比率是即期可动用的资金与流动负债的对比。即期可动用的资金包括库存现金和银行存款，以及短期有价证券。这一比率是对短期偿债能力要求最高的指标，主要适用于那些应收账款和存货的变现能力都存在问题的企业。

三、杠杆比率

这一类比率反映了企业举债经营的状况，体现企业长期偿债的能力。

$$1. \text{负债对资产比率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{资产总额}}$$

负债对资产比率反映企业借债经营的程度，通常这一比率以不超过50%为宜，如果这一比率高说明企业的风险大，而且风险主要由债权人来负担。一旦这一比率超过100%，即说明企业已经资不抵债，濒临破产的危险。

$$2. \text{负债对股东权益比率} = \frac{\text{负债总额}}{\text{股东权益总额}}$$

负债对股东权益比率反映企业总债务与企业所有者投资总额之间的对比。这一比率越低，说明所有者投资在企业总资产中所占的比例越高，则企业偿债能力越强，财务风险越小。

$$3. \text{长期负债对股东权益比率} = \frac{\text{长期负债总额}}{\text{股东权益总额}}$$

长期负债对股东权益比率反映企业的长期负债与所有者投资总额之间的对比。其中扣除了短期债务的因素，因而更科学地体现了企业长期偿债的能力。这一比率越低，说明企业长期偿债能力越强。

$$4. \text{盈利对债息的倍数} = \frac{\text{息税前盈利}}{\text{债务利息总额}}$$

盈利对债息的倍数反映企业息税前盈利与企业债务利息的对比，表明了企业用盈利支付债务利息的保证程度，倍数越高，说明企业付息能力越强。

$$5. \text{盈利对固定费用的倍数} = \frac{\text{息税前盈利} + \text{租金}}{\text{债务利息总额} + \text{租金}}$$

盈利对固定费用的倍数反映企业盈利（付租金前、付息前、付税前）与企业固定费用（债务利息和租金）之间的对比，由于其中包含有租金因素，因而更全面地体现了企业用盈利偿债的能力。倍数越高，说明企业支付固定费用的能力越强。

四、资产周转比率

这一类比率反映资产总额和各个部分周转的速度。

$$1. \text{存货周转率} = \frac{\text{销售成本}}{\text{平均存货额}}$$

存货周转率是企业商品销售成本与企业平均存货额之间的对比。一定时期内存货周转率较高，说明存货周转快，资金利用效果好。

$$2. \text{固定资产周转率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{固定资产净值总额}}$$

固定资产周转率是企业商品销售收入与企业固定资产净值总额之间的对比。一定时期内固定资产周转率较高，说明企业的固定资产利用情况好。

$$3. \text{总资产周转率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{资产总值}}$$

总资产周转率是企业商品销售收入与企业资产总值之间的对比，总资产周转率较高，说明企业经营较好。

$$4. \text{应收账款周转率} = \frac{\text{赊销收入净额}}{\text{应收账款平均占用额}}$$

应收账款周转率是赊销收入净额与应收账款平均占用额之间的对比。一定时期内这一比率高，说明应收账款周转快，应收账款的利用效果好。