

中国本土管理案例丛书

战略管理 案例

郭 毅 李玉刚 主编

清华大学出版社



中国本土管理案例丛书

F272.3
39

战略管理 案例

郭 毅 李玉刚 主编

清华大学出版社
北 京

SAX 73 / 11

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13901104297 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

战略管理案例/郭毅,李玉刚主编. —北京:清华大学出版社,2005.1

(中国本土管理案例丛书)

ISBN 7-302-09487-X

I. 战… II. ①郭… ②李… III. 企业管理—案例—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 093051 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 熊妍妍

文稿编辑: 王荣静

封面设计: 李尘工作室

版式设计: 肖 米

印 刷 者: 北京嘉实印刷有限公司

装 订 者: 三河市兴旺装订有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×240 印张: 16.75 插页: 2 字数: 310 千字

版 次: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-09487-X/F·932

印 数: 1~4000

定 价: 29.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话: (010)62770175-3103 或 (010)62795704

前言

战略管理案例

PREFACE

管理案例通过对真实管理情景的客观描述,为主动学习者提供利用管理理论、方法和手段解决组织问题的机会。随着我国商学院教学方法和手段的快速发展,无论是对 MBA 学生,还是对商学院的普通研究生和本科生,都把案例教学作为一项重要的教学内容,引入到战略管理的课堂教学中来。由于案例教学在我国起步较晚,能够满足教学需要的本土案例还较为缺乏,因此课堂案例大多还是以国外的为主。尽管一些优秀的国外案例在教学中起到了不可替代的作用,但由于国内外较大的环境差异和企业发展阶段的不同,学生普遍感觉到国外的案例与中国的现实有较大的距离,对本土案例的呼唤成为 MBA 学生的一种迫切的需要。正是为了满足学生对国内案例的需要,解决本土案例不足而对教学造成的缺憾,我们组织编写了这本教学案例。

本案例集是在本校研究生教学基础上完成的。最近几年,为了促进战略管理的教学,我们组织了我校一些 MBA 学生和普通研究生选择一些企业进行案例研究(包括案例的编写和案例分析),在学生提交的案例报告中,我们选择了一部分具有典型性、符合案例教学需要,同时又愿意给予配合的企业作为案例对象。在老师的指导下,案例撰写者又对企业进行了走访,补充了一些新材料,并按照教学案例的要求,对案例进行了修改和完善。

为了更好地满足教学的需要,本案例集没有采用传统的

将案例单纯地汇集在一起的方式,而是增加了许多新内容。本书有这样几个特点:(1)本土性。所选案例全部来自国内企业,并且在案例编写中注重本土企业在经营管理中遇到的一些典型问题。(2)适合教学。按照战略分析、战略制定和选择、战略实施和控制三个部分对案例进行组织,教师可以随着教学内容的逐步进行,分别使用各个案例,既有助于通过案例分析强化所学内容,又避免了传统战略案例因涉及过多的知识点而难以在课程开始时使用、只得在课程进行一部分后才使用的困难和不便。(3)增加了与案例相关的最新理论和案例分析指南。案例教学的一个目的在于通过解决案例所展示的真实问题,强化学生对理论知识的理解和把握,提高其分析问题和解决问题的能力。我们在每一个专题的开始部分增加了一些与案例相关的最新理论,如利益相关者、战略意图、价值链、平衡记分卡等,有助于案例分析者在使用案例前对所需要的相关理论进行准备;同时我们又在案例后增加了分析指南,有助于加深学生对案例的分析。总之,本案例的编写充分考虑了教与学的需要。

本书由郭毅和我担任主编。各案例执笔人员都是来自华东理工大学工商经济管理学院工商管理系的老师和研究生。具体分工如下:专题1和专题2由朱熹编写,专题3和专题6由杨昊编写,专题4由左竞女士提供部分材料,李玉刚进行了修改和完善;专题5由岳存宪先生提供原始素材,李玉刚进行了修改和完善,专题7和专题8由于国强编写,专题9由姜延华提供原始素材,李玉刚进行了修改和完善。

由于编者水平所限,书中不妥之处,甚至错误一定在所难免,恳请各位专家、同仁和广大读者不吝赐教,予以斧正。本书的编写是多位老师和同学合作的结晶。在本书编写过程中,清华大学出版社的王荣静女士和王元女士给予了热情地支持和帮助,在此一并表示感谢。

李玉刚

yugangl@ecust.edu.cn

2003年12月于华东理工大学



第 I 篇 战略分析

专题 1 3

战略与利益相关者

专题 2 28

战略与环境

第 II 篇 战略选择

专题 3 53

战略意图的选择

专题 4 85

大规模定制战略

专题 5 117

特许经营战略

专题 6 140

价值链、核心竞争力与战略

战略管理案例

第Ⅲ篇 战略实施

专题 7	171
中外合资企业公司治理结构问题	
专题 8	199
集团内部企业利益冲突与协调	
专题 9	233
战略执行与平衡记分卡	

战略管理 案例

第
I
篇

战略分析

专题 1 战略与利益相关者
专题 2 战略与环境

战略与利益相关者

SUBJECT

1

Indigenous Casebook Series

摘要

组织是一个由利益相关者组成的系统,组织的发展受到多个利益相关者的影响。在所有权和经营权分离的现代公司,各利益相关者之间既存在着一致的利益关系,也存在着各种矛盾和冲突,对企业发展的影响关系就变得更加复杂。决定企业发展方向的企业战略,由于直接涉及不同利益相关者的利益,因此也备受各利益相关者的关注。

本专题所给的案例为居家易超市。由于有较好的组织结构与经营策略,居家易超市经营上取得了很大成功,但是在经营过程中也遇到了许多问题,如配送问题、进场费问题等。最突出的问题表现在发展战略方面,由于各利益相关者的利益冲突而产生不同的看法,致使经营者不得不作出艰难的抉择。

居家易超市的发展战略涉及到内外部利益相关者的利益,同时各利益相关者本身也存在着复杂的利益关系。在居家易案例中,如何识别主要的利益相关者,如何对利益相关者进行有效管理,如何把握全局利益又兼顾各方利益,变得十分重要。分析者可以利用战略和利益相关者理论,对案例中各利益相关者进行分析,掌握在如今错综复杂的企业利益关系网络中,对各种利益进行识别、权衡、管理和取舍的方法,确保其制定出的战略既能为各方接受,又能促进企业的长期健康发展。

注:本专题内案例仅供课堂讨论,作者无意说明企业成败及其管理措施的对错。华东理工大学工商管理系拥有本案例的版权。未经书面许可,禁止以任何方式复制、传播、使用本案例。

Copyright © 2004 华东理工大学工商管理系

理论与方法

利益相关者

什么是利益相关者

利益相关者是这样一些个人和实体,他们能够被一个组织所影响,同时也能对此组织产生影响。我们将从以下四个方面对利益相关者做出定义:社会、非社会,主要、次要。

主要的社会利益相关者包括:股东和投资者、员工和管理人员、客户、当地社区、供应者和其他业务伙伴。

次要的社会利益相关者主要包括政府和市民社会,具体包括:政府和管理人员,市民机构,社会压力集团:如工会、媒体和学术评论家、贸易团体和竞争对手。

主要的社会利益相关者与一个组织及其成功有着直接的利害关系。次要的社会利益相关者的影响力有可能非常大,尤其是在声誉和公众地位方面。但是,他们的利害关系只是间接的,而不是直接的。因此,在道义上对次要的利益相关者所负的责任相对要少一些。主要的非社会利益相关者包括:自然环境、人类后代和非人类物种。次要的非社会利益相关者包括:环境压力集团和动物利益组织。

什么是相关利益

为了更好地把握利益相关者的概念,我们首先需要明晰相关利益的内涵。相关利益即在一个企业或一项活动中的利益关系或份额。如果一群人外出就餐或看一场演出,那么每个人都在这一群人的决策中享受一种相关利益。尽管没有资金投入,但是每个人都在各项决定中看到他的相关利益(如个人偏好、口味)。相关利益也是一种权利需求,是对自认为应得物或应得权利的要求。

利益相关者的权利

所谓利益相关者的权利,意味着利益相关者有运用其资源使一种事情发生或获得所期望的一种结果的能力。现代西方管理学家将利益相关者的权利分为三种类型:投票权利、经济权利和政治权利。所谓投票权利不是指政治选举中的投票权,而是利益相关者在企业的某些决策方面施加影响的能力,其中典型的是股东对企业政策选择的决定权。所谓经济权利,是指利益相关者对企业的行为有经济方面的约束能力。例如,顾客、供应商和零售商的意愿和要求对企业就

具有直接的经济影响。如果一个企业不能履约,供应商会拒绝履行合同;如果一个企业的产品质次价高,没有安全性,顾客会联合抵制其产品或整个企业。所谓政治权利主要是指政府通过制定行政规章和立法对企业进行规制。其他利益相关者也会运用其资源向政府施压,要求政府制定新的规章和法律去限制企业。

利益相关者的特性

利益相关者与企业之间有一种“互动影响”的关系。一方面,企业的行动、决策、政策会影响利益相关者的利益。如企业对环境投资和治理的轻视所造成的环境污染,可能会直接影响生态平衡及社会公众的生活质量;披露不真实的会计信息会直接影响投资者及其他利益相关者决策的科学性和有效性。另一方面,这些利益相关者也会影响企业的行动、决策和政策。政府的政策、法规等直接影响企业的决策,社会公众也对企业的决策产生直接影响。当社会公众对企业有利益要求,如环境质量要求时,企业只有对公众的合理要求做出积极的回应,才能在公众中树立良好的形象。因此,就利益相关者而言,存在一种双向的影响互动或影响交换的关系。对一个组织来说,一个利益相关者被认为是任何影响或受到影响的个体或群体。利益相关者与企业“互动影响”的性质可能是潜在合作性的,也可能是潜在挑战或威胁性的。是合作还是威胁,以及合作或威胁的程度如何,取决于双方联结的方式、利益关系的性质以及企业行为对利益相关者利益的影响方式等因素。如果利益相关者控制着企业的关键资源或比企业的权力更大,则他们对企业合作或威胁的强度就大。当然,非人类性的利益相关者对企业都是有威胁的。如果企业的行动对非人类的种群或环境产生不良影响或负面效应,则企业只能得到自然和社会的惩罚。其次,是合作还是威胁,还取决于利益相关者的类型和特性。据此我们又可以把企业的利益相关者分成另外四大类,如表 1-1 所示。

表 1-1 利益相关者类型

利益相关者的类型	特 性	实 例
支持型的利益相关者	合作性强,威胁性低,是理想型的利益相关者	股东、债权人、经营者、员工和顾客等
边缘型的利益相关者	对企业的威胁与合作这两方面的可能性都很低	雇员的职业联合会、消费者利益保护组织以及那些未经组织起来的股东等
不支持型的利益相关者	对企业的潜在威胁较高,而合作的可能性比较低	存在竞争关系的相关企业、工会及新闻媒体
混合型的利益相关者	对企业的潜在威胁和潜在合作的可能性都较高	紧缺的雇员、顾客等

内部利益相关者

1. 企业投资的利益相关者,包括股东与机构投资者。投资者向企业提供资本,资本不仅是机器设备、厂房建筑、原料动力以及土地资源的一般形式,而且是获得其他生产要素,如一般劳动力、信息技术及管理人才的必要前提。有些投资者直接经营企业,在现代企业制度中,投资者一般不直接经营企业,而是将企业委托经理人员经营。不论投资者是否直接经营企业,他们都要直接参与企业的利益分配。投资者对企业主要的利益期望就是资本收益——股息、红利。由于股息、红利是以企业利润为基础,按股权进行分配,所以投资者对企业的主要期望就是利润最大化。如果一个企业的投资者不止一方,那么,争得多数股权也是各方股东的利益所在。

2. 经理阶层。一般指对企业经营负责的高、中层管理人员。他们向企业提供管理知识和技能,将各种生产力要素结合成整体。由于现代企业制度中所有权与经营权相对分离,经理人员可以利用信息不对称控制企业。企业追求预期利润最大化是大多数经济理论的一个假定,然而普遍的感觉是,在现实中企业经理有其他目标,例如企业的规模、成长以及管理职位津贴最大化。企业的增长能够给经理人员带来金钱和非金钱方面的好处,例如,增长能够给经理和员工提供职业发展的机会,尽管这种增长未必会带来符合股东利益的企业利润的增长。企业增长主要表现在销售额的增长,所以,经理对企业的主要利益期望是销售额最大化。

3. 企业员工。企业员工是一个包括企业操作层劳动者、专业技术人员、基层管理人员及职员在内的具有相当厚度的阶层。他们向企业提供各种基本要素,是企业的基本力量。企业员工对企业的利益期望是多方面的,但从影响企业目标的角度看,企业员工主要追求个人收入和职业稳定的最大化。

外部利益相关者

1. 政府。政府向企业提供许多公共设施及服务,如道路、通讯、教育、安全等,制定各种政策法规,协调国内外各种关系,这些因素都是企业生产经营必不可少的环境条件。政府对企业的期望也是多方面的,例如政府力图使企业在提供就业、支付税款、履行法律责任、促进经济增长、确保国际收支平衡等多个方面做出贡献。其中最直接的利益期望是政府对企业的税收。

2. 购买者和供应者。购买者包括消费者和推销商,他们是企业产品(或服务)的直接承受者,是企业产品价值实现的基本条件。供应者为企业必需的生产要素,与企业、购买者一道构成产业价值链中的一个组成部分。

3. 贷款人。贷款人与投资者一道,向企业提供资金,但与投资者不同的是,企业以偿付贷款本金和利息的方式给予贷款人回报。因此,贷款人期望企业有

理想的现金流量管理状况,以及较高的偿付贷款和利息的能力。

4. 社会公众。企业是社会经济生活的一部分,其行为会给社会公众带来各种影响。社会公众期望企业能够承担一系列的社会责任,包括保护自然环境、赞助和支持社会公益事业等。

企业利益相关者的利益矛盾与均衡

企业的发展是企业各种利益实现的根本条件,是企业利益相关者的共同利益所在。但是,由于利益相关者的利益期望不同,他们对企业发展的方向和路径也有不同的要求,因而会产生利益的矛盾和冲突。一些常见的期望之间的冲突如下:

1. 为了实现增长,需要牺牲短期收益率、现金流和支付水平。
2. 当内部业务增多时,如果所有者需要任命专门的管理人员,他就会失去对企业或组织的控制。
3. 企业的发展需要通过发行股票或贷款来增加资金,在这两种情况下都要牺牲财务的独立性。
4. 公众拥有股票,要求管理更公开和具有可衡量性。
5. 通过资本投资达到成本效益,意味着减少工作机会。
6. 扩大生产批量要求降低质量标准。
7. 在公共服务业,在大批量供应和专业化服务之间存在着矛盾。
8. 在公共服务业,某一领域的节约会导致另一领域的支出增加。



利益相关者分析

所有利益相关者都处于与公司交换互动的关系中,利益相关者团体提供给组织重要资源(或者贡献),公司则以满足他们的期望作为交换。股东提供资本,同时期望企业对其投资予以适当的回报;员工提供劳力及技能以期能换取相应的收入、工作满足、工作安全与良好的工作环境;顾客提供公司的收入,同时希望产品能物有所值;供应商提供投入,同时希望寻求收入与可靠的买者;政府提供企业界实际需要的法规与管制,以维持公平竞争,同时坚持企业界要信守法律规章;工会提供企业员工,同时要求公司给予其成员的利益能与其所做的贡献成正比;地方社区提供公司公共设施,同时希望公司成为一个尽责的“市民”;社会大众提供给公司国家公共设施,同时希望企业的存在是增进生活质量的保障。

企业在制定战略时需考虑到上述这些要求,否则它的利益相关者就可能会撤回他们的支持。

实际上,几乎没有一家公司能满足所有利益相关者的需求,如工会要求有较

高的工资,但与消费者的合理价格、股东可接受的报酬要求相互冲突。一般而言,企业必须要作出选择。选择时必须辨识其最重要的利益相关者,并给予最优的地位,诉诸战略执行,以满足其需求。利益相关者分析通常包括下列几个步骤:

1. 识别利益相关者;
2. 识别利益相关者的兴趣及关心的方面;
3. 识别利益相关者会对组织提出的要求;
4. 从组织的角度识别对组织最重要的利益相关者;
5. 识别不同战略性方案的影响。

这样的分析可使企业明白何种利益相关者是企业生存的关键,并将其需求清楚地列入使命陈述。大部分快速成长的公司有一个共同的经验:假如公司要持续经营,有三种利益相关者是必须满足的,那就是顾客、员工和股东。

常见问题及应对策略

常见问题和原因

虽然设想以利益相关者为中心来经营一个企业并不难,但要实现这样的原则却很难。诸如“安全第一”、“顾客满意”、“员工是企业真正的主人”这样的经营原则经常被写进公司章程,或者在公司标语栏或者年度报告中被大肆强调,但是实际经营中要平衡各方利益却是令管理者最为头疼的事。

在利益相关者管理中遇到最典型的问题主要表现在如下几个方面:

1. 相关者利益冲突

由于一个企业经营活动涉及到的利益相关者非常多,而且类型多样(与企业关系不一),因此各方利益间的冲突是利益相关者管理中最常遇到的,其中股东利益与其他相关者利益冲突是最突出的问题。例如过高的管理者薪酬、员工福利造成了对股东价值的忽视和公司资源的浪费;企业太强调生产性目标引发环境污染等问题。在利益相关者冲突中尤为重要但常被忽视的,是高层管理者与股东利益的冲突。在所有权与经营权相分离的现代企业中,管理者在努力平衡各利益方关系的时候,是否重视了自身利益及其延续性的保护问题,对这一问题的忽视常常导致重大分歧,使得其他相关者利益也受到影响。

2. 以顾客为核心还是其他

所有的利益相关者都十分重要,但是在利益相关者群体中存在着不同的层

级,处在各个层级顶端的是顾客关系。尽管在一项对全球大公司首席执行官进行的调查中,超过 90% 的执行官认为顾客是利益相关者,但是显然顾客仍然是对企业战略选择和经营行为直接影响最小的人。

3. 信任关系如何建立

在商业关系中有一条原则与我们处理个人间关系是一致的:我们必须首先建立彼此间的信任。企业必须获得利益相关者的信任——相信企业的经营行为能够满足他们的预期,从而得到他们的行动。但是信任关系的建立并非易事,特别是在最初阶段。

4. 员工缺乏忠诚

员工忠诚是信任关系在企业与员工之间的具体延伸。不幸的是,保持员工忠诚远比树立一个典型或假定一个员工将以一种确定的方式行为更难。保持员工忠诚并培养信任关系需要在工作场所内外教给员工正确的价值观,并使用相关工具来测量进步和评估工作环节中忠诚的薄弱环节。

5. 扩展的外部利益相关者

企业需要与“扩展的外部利益相关者”建立关系,除了顾客以外,还存在供应商、合作伙伴、社区、各种媒体和政府部门等。除了保证遵守规章制度和伦理道德规范以外,外部利益相关者总是期望企业保持良好的声誉。企业需要将涉及声誉的各种信息迅速传递给外部利益相关者。

⑥ 解决问题的主要策略和方法

1. 解决利益相关者冲突,企业首先应该检验如下问题:我们最重要的利益相关者群体是谁? 冲突双方在利益相关者层次上是否具有明显差别? 是否存在一种可以衡量利益相关者对我们企业的承诺深度的办法? 在此基础上,企业可以考虑牺牲一部分不重要的相关者利益,而保证在整体相关者利益上不受重大损失。承诺深度有助于企业考虑利益相关者在自身利益被牺牲的情况下仍能保持与企业之间承诺的可能性。

2. 顾客关系的重要性毋庸置疑,强化顾客关系管理首先应该为管理顾客关系设立标准。解决的方法是明确如下问题:顾客首先应该能够从最佳的途径知晓公司提供的产品和服务,顾客需要了解产品和服务的哪些知识而产生对企业的“倾慕”,继而发展成行动。有些企业还在实践中利用寻找特殊顾客的方法来建立与顾客群体的关系;另一种方法是利用与离开的顾客进行交谈,帮助企业了解如何能够更好地为顾客设想。

3. 组织行为学领域中的众多研究证明,提高员工忠诚具有行之有效的方

法,例如为员工提供一个富有挑战性的工作环境、支持个人发展、对他们的贡献进行适当的奖励等。

4. 对不同的人使用不同的方法是进行扩展的利益相关者管理的一条原则。其次,企业对这些不同群体相对重要性的判断也非常重要。建立优先权的一个好方法是分别简要描述你有可能与之进行合作的扩展利益相关者,之后明确与他们的关键关系的内容,履行好这些内容对企业的要求,并且尽可能地把履行的结果传达给利益相关者或公众。

案例：经理人员如何保护自己

又是一个周末的下午,离下班还剩下一个小时,居家易连锁超市公司(以下简称居家易公司)董事、总经理王川的办公室开始安静下来。忙了一天的王川点上一支烟,最近接二连三的不顺利顿时萦绕于脑际。居家易公司这几年一直坚持在城郊结合部设立营业网点的布点方针,结合公司薄利多销、品种齐全且贴近市民的经营特色,使得居家易连锁超市的经营已具备了显著的社会影响与经济效益。目前,在城郊结合部一些新兴居住区存在许多有利的布点机会,一些新居住区的管理机构也主动找到居家易寻求合作。但是差不多半年前递交董事会的发展新营业网点的可行性报告至今未获审议。下午,王川的亲信、业务发展部经理王涛还来就此事和他讨论董事会的具体态度。面对手下爱将,王川没有完全把话说透,因为发展方案悬而未决的背后牵扯到许多问题,王川不想过早让这些问题影响公司员工的工作热情。但是,每当沉静下来考虑透过新布点方案所显示出来的问题时,王川不免感觉到自己处境的尴尬。

背景资料

D市零售业的发展

D市在中国算得上是一个大型城市,其常住人口超过500万,流动人口常年在100万上下。经过近20年的改革开放,该市经济发展速度连续6年保持在10%~12%。1995年人均GDP为1500美元,1996年为1700美元,1997年超过2000美元。市政府目前的规划要求,到2000年D市人均GDP须达到3000美元。

20世纪90年代以来,D市的商业在改革开放中取得了长足的发展。与此同时,也遇到了前所未有的困难与挑战,主要包括商业供给主体迅速增加,有效需