



目 录

企业管理篇

案例 1 华中水泥（公司）发展战略	3
1.1 华中水泥的发展历程	3
1.2 华中水泥的环境扫描	4
1.3 华中水泥发展现状	6
1.4 华中水泥发展战略	8
案例 1 教学设计	11
案例 2 公司总体战略制定方法	
——以海信集团 2000—2005 年战略规划的计划为例	12
2.1 引言	12
2.2 有关海信集团的制定 2000—2005 年战略的背景	13
2.3 有关战略制定的相关理论	13
2.4 海信集团 2000—2005 年战略的制定过程	14
2.5 海信集团战略实施的效果	18
案例 2 教学设计	19
案例 3 公司治理——国美股权之争	21
3.1 前言	21
3.2 国美企业简介	22
3.3 国美股权之争全回放	22
3.4 真正的赢家	24
3.5 关于资本文明	24
3.6 家族企业 VS 公众公司	25
3.7 股权激励与职业经理人授信	25



3.8 现代企业制度的核心：维护小股东权益	27
案例3 教学设计	28
案例4 企业集团管理体制的生成与演进	
——以湖南华菱钢铁集团“二元分层经营”体制为例	30
4.1 引言	30
4.2 华菱集团“二元分层经营”体制的生成	31
4.3 华菱集团“二元分层经营”体制的自组织性	35
4.4 基本结论	40
案例4 教学设计	40
案例5 公司管理决策过程及方法	
——以贵州百佳厨房设备有限公司2007年新建厂房选址决策为例	43
5.1 引言	43
5.2 贵州百佳厨房设备有限公司简介	44
5.3 管理决策的一般过程及方法	44
5.4 贵州百佳厨房设备有限公司选址决策过程以及简要分析	45
5.5 结论	47
案例5 教学设计	47
案例6 公司年度经营计划编制的方法	
——以海信空调有限公司2004年经营计划编制为例	49
6.1 引言	49
6.2 海信空调公司简介	50
6.3 计划编制的一般过程	50
6.4 海信空调有限公司计划制定方法以及简要分析	51
6.5 结论	59
案例6 教学设计	59
案例7 公司各层员工季度（月度）绩效考核办法	
——以长沙正忠科技发展有限公司2009年考核办法为例	61
7.1 引言	61
7.2 长沙正忠科技发展有限公司简介	62
7.3 绩效考核管理办法	62
7.4 正忠科技绩效考核管理办法简要分析	63
7.5 补充资料	71
案例7 教学设计	78

案例 8 完美救援 有效沟通

——以智利圣何塞铜矿矿难为例	80
----------------------	----

8.1 引言	80
--------------	----

8.2 智利圣何塞铜矿矿难简介	81
-----------------------	----

8.3 智利政府的救援过程	81
---------------------	----

8.4 政府的沟通策略	82
-------------------	----

8.5 媒体沟通的作用	83
-------------------	----

8.6 相关多方面的沟通合作	83
----------------------	----

8.7 延伸阅读——智利：人民富足 政府廉洁	84
------------------------------	----

案例 8 教学设计	84
-----------------	----

案例 9 企业储备资金控制方法

——以海信空调有限公司储备资金管理控制措施为例	87
-------------------------------	----

9.1 引言	87
--------------	----

9.2 有关储备资金的相关知识	88
-----------------------	----

9.3 海信空调有限公司有关储备资金管理的背景	88
-------------------------------	----

9.4 海信空调有限公司对储备资金管理的主要措施	89
--------------------------------	----

9.5 海信空调实施储备资金管理的效果	94
---------------------------	----

案例 9 教学设计	94
-----------------	----

案例 10 公司产品质量持续改进的标准化方法

——ZL 纸制品有限公司产品质量改进的个案分析	97
-------------------------------	----

10.1 引言	97
---------------	----

10.2 ZL 纸制品有限公司简介	98
-------------------------	----

10.3 企业产品质量改进流程分析	98
-------------------------	----

10.4 ZL 公司质量改进流程实施及其简要分析	100
--------------------------------	-----

案例 10 教学设计	102
------------------	-----

案例 11 中国重汽集团 R&D 管理模式研究

11.1 引言	104
---------------	-----

11.2 中国重汽集团简介	105
---------------------	-----

11.3 中国重汽集团 R&D 组织结构与运营模式	106
---------------------------------	-----

11.4 中国重汽集团 R&D 活动绩效与模式的评价	110
----------------------------------	-----

11.5 结论	112
---------------	-----

案例 11 教学设计	113
------------------	-----



市场营销篇

案例 12 步步高商业连锁股份有限公司

——湖南零售多业态发展模式的开拓者	117
12.1 引言	117
12.2 步步高商业连锁股份有限公司的发展概况	118
12.3 步步高商业连锁股份有限公司的多元业态发展之路	121
12.4 天道酬勤步步高	123
案例 12 教学设计	124

案例 13 企业市场（营销）体系中的终端服务管理（1）

——XD 公司市场服务网点选择与建设方案	126
13.1 引言	126
13.2 XD 公司基本情况介绍与现有资源分析	127
13.3 市场（营销）服务网络建设目标	131
13.4 市场（营销）服务网点选择条件分析	134
13.5 市场（营销）服务网络中的网点选择原则、模式与战略方向	135
案例 13 教学设计	138

案例 14 企业市场（营销）体系中的终端服务管理（2）

——湖南 XD 市场服务商务支持系统	141
14.1 引言	141
14.2 市场（营销）服务网络内部制度建设	142
14.3 市场（营销）服务网络建设的信息支持方案	148
14.4 市场服务网络建设的营销队伍建设	152
案例 14 教学设计	155

案例 15 企业实行差异化营销的方法

——以长沙友阿集团为例	157
15.1 引言	157
15.2 友阿集团企业简介	158
15.3 差异化营销策略简介	159
15.4 友阿集团差异化营销策略方法介绍	159
15.5 策略效果	160
15.6 结论	161

案例 15 教学设计	163
案例 16 “白沙”品牌的企业文化内涵	165
16.1 引言	165
16.2 白沙的广告策略	166
16.3 树立企业精神	167
16.4 树立团队精神	168
16.5 树立责任意识	169
案例 16 教学设计	169
案例 17 华中水泥市场营销战略研究	171
17.1 引言	171
17.2 公司简介	172
17.3 华中水泥的市场现状	172
17.4 华中水泥营销战略发展 SWOT 分析	173
17.5 华中水泥市场营销战略内容	175
17.6 华中水泥市场营销策略组合	176
案例 17 教学设计	178

人力资源管理篇

案例 18 东华集团企业人力资源管理体系问题研究	183
18.1 引言	183
18.2 公司背景	184
18.3 集团管理人员基本现状	184
18.4 公司现有人力资源现状	185
18.5 公司目前面临的问题	185
案例 18 教学设计	188
案例 19 牛总的难题：做好人还是做好生意	191
19.1 引言	191
19.2 创业	192
19.3 产品与技术	192
19.4 清洁营销	194
19.5 人才难留	196
19.6 生态平衡：关注什么，就得到什么；考核什么，就坚持什么	198



19.7 总结	199
案例 19 教学设计	200
案例 20 某公司的招聘管理	202
20.1 背景资料	202
20.2 某公司的招聘管理	203
案例 20 教学设计	205

物流管理篇

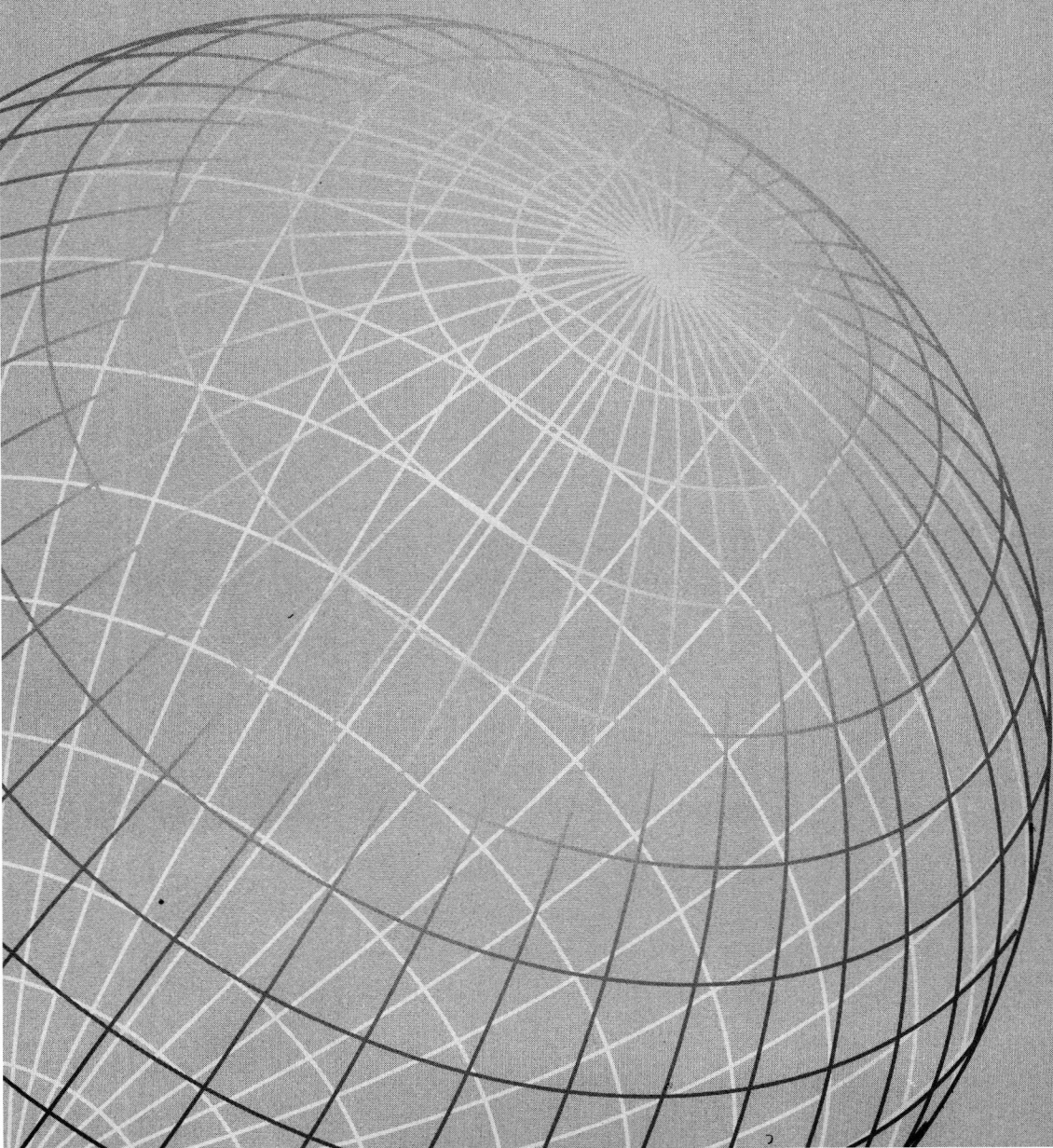
案例 21 湖南 ZY 集团公司物流整合方案设计	209
21.1 引言	209
21.2 湖南 YC 物流发展的背景及现状	210
21.3 下属物流公司基本情况	212
21.4 湖南 YC 物流整合的可行性条件	224
21.5 整合方案设计	226
案例 21 教学设计	226
案例 22 S 快递公司员工的职业苦恼	228
22.1 引言	228
22.2 快递公司经营发展现状	229
22.3 小张的职业苦恼	231
22.4 杨经理和他部下的烦恼事	233
22.5 人力资源问题仅仅是人力资源问题吗	238
案例 22 教学设计	238
附录 22-1: S 快递公司 VIP 客服代表小张最后一个客服电话录音	240
案例 23 四种不同库存管理模式的困境	242
23.1 引言	242
23.2 松下公司与“水龙头”库存管理模式	243
23.3 爱立信公司的战略转型与库存管理危机	245
23.4 丰田汽车的零库存管理模式	247
23.5 通用汽车公司与 ERP 库存管理系统	248
案例 23 教学设计	251
附录 23-1: 松下公司发展历程	253
附录 23-2: 丰田公司发展历程	255

案例 24 一力物流的产业集群崛起之路	257
24.1 引言	257
24.2 一力物流公司简介	258
24.3 别人的难题，一力的竞争力	259
24.4 钢铁物流产业集群的特征与优势分析	260
24.5 一次产业集群企业的集体讨论	263
24.6 结论	264
案例 24 教学设计	265
案例 25 安得物流在超常规发展之后的战略转型	267
25.1 引言	267
25.2 安得物流股份有限公司简介	268
25.3 上市失败	269
25.4 继续寻求上市	270
25.5 现有业务情况	271
25.6 未来五年，安得怎么做	273
案例 25 教学设计	273
案例 26 中国重汽集团桥箱公司精益物流再造与实施方案	275
26.1 引言	275
26.2 桥箱公司及其物流现状	276
26.3 桥箱公司物流再造过程	277
26.4 桥箱公司物流再造的效果	292
案例 26 教学设计	292

附 录

附录 1 案例教学方法	299
附录 2 案例研究方法	303

企业管理篇



案例 1 华中水泥（公司）发展战略

（李允尧^① 湖南商学院）

内容摘要：历史悠久的华中水泥厂于三年前面临发展方向的选择。在专家学者的帮助下，通过外部环境扫描和内部审视，公司发现虽然面临巨大压力，但还是有很大的发展空间。基于此，公司制定了中长期发展战略。

关键词：环境扫描；发展战略；战略选择

The Strategic Development of Central China Cement

（LI Yunyao, Hunan University of Commerce）

Abstract: The Central China Cement with a long history faced the challenge of determining the direction of development three years ago. With the help of the experts who did the external environmental scanning and the internal examination, the company found that although facing tremendous pressure, it still had very large space to develop. According to the above, the company formulated a long-term development strategy.

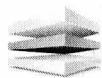
Key Words: environmental scanning; development strategy; strategic decision

1.1 华中水泥的发展历程

华中水泥厂历史悠久，是新中国成立之初四大水泥厂之一。华中水泥厂的前身是湖北华记水泥厂，创办于 1907 年，属洋务派代表张之洞等为谋求“实业兴国”而筹办的中国第一批民族工业。

抗日战争期间，大冶华记水泥厂拆迁至辰溪，改称华中水泥厂。1941 年 4 月，该厂增资改组为华中水泥厂股份有限公司。1943 年 5 月，该公司与昆明水泥股份有限公

^① 李允尧，男，博士，副教授，湖南商学院工商管理学院硕士生导师。本案例版权属于湖南商学院案例研究中心。



司合并，在昆明成立华新水泥股份有限公司，后又在辰溪县火马冲镇成立华中特种水泥厂（简称华特水泥厂），主要生产 525[#] 以上水泥。1949 年湖南和平解放后，华中水泥厂被接管为国有企业。

中华人民共和国成立后，经过几度改扩建，华中水泥厂的生产规模逐渐扩大，到 1992 年年生产能力已达 30 万吨，且质量优良。20 世纪 80 年代开发出来的水化热低于国家标准的大坝水泥，供应五强溪电站、凤滩电站、高滩电站等国家重点水利建设工程。矿渣 425[#] 水泥、普硅 425[#] 水泥，普硅 525[#] 水泥，均为省优产品。华中水泥厂供应的水泥还有普硅多种型号、矿渣多种型号、复合多种型号、火山灰多种型号，以及大坝和道路专用水泥等十余个品种，这些产品远销到十多个省、市、自治区。1995 年，国家建材部、国家建材总局专门发文将“华中牌”水泥推荐给全国各重点工程项目部使用。自 20 世纪 80 年代中期开始，该厂产品就已成为名牌产品和免检产品。1995 年，华中水泥率先通过了 ISO 9002 国家质量管理体系和质量保证体系认证，从那时起，先后荣获湖南水泥企业综合实力五十强、湖南水泥企业质量 50 强、中国优秀建材产品和中国质量名优产品等荣誉称号，“华中”牌商标成为了著名商标。

进入 21 世纪，由于多方面的原因，华中水泥厂背上了沉重的包袱，面临倒闭。2003 年 9 月，东星建设集团开始接管并迅速恢复生产，同时组建了湖南辰溪华中水泥有限公司。

为了做大做强华中水泥，自 2005 年开始，公司又投入 9000 余万元资金改造华中的生产设备，使华中水泥厂拥有了目前最先进的新型干法旋窑水泥生产线。公司年生产能力已从接管时的 30 万吨提高到 150 万吨。

近几年，水泥产业市场竞争非常激烈，华中公司虽然产量提高了，但效益却不理想。东星接管后，非但没能给集团公司带来稳定的收益，反而在一定程度上制约了公司的发展。在这样一个背景下，东星集团于 2008 年对其水泥业务进行了新的战略规划。

1.2 华中水泥的环境扫描

2009 年，随着经济形势的好转，水泥产业恢复势头明显，价格上升，需求能力明显上升，产能恢复较快。专家研究表明，我国在未来 20 年里，GDP 都会保持一个较高的增长速度。这充分说明，我国水泥行业的整体发展趋势向好，前景乐观，水泥产业仍然处于长期的高速增长期。

在全国格局中，四川、安徽、湖南等几个地区水泥产能虽然目前总量已经很高，但是投资热度依然高涨，对于这些水泥产能明显过剩的区域，可能会停批新线（浙江省已暂停审批水泥项目）。政府对水泥产业发展政策做了调整，加大对重点水泥集团的扶持力度，同时加大对落后产能的淘汰步伐，将有助于解决一直困扰国内水泥龙头企业发展的



融资瓶颈，进一步推动水泥行业整合，未来的兼并重组将进一步加剧；通过兼并重组壮大的水泥集团，更有条件进一步兼并重组，加速产业集中度提高。因此，未来水泥行业洗牌将加速，区域性龙头企业的行业地位将进一步加强，水泥行业的并购也将愈演愈烈。

华中水泥在当地市场也面临着激烈的竞争。表1-1是华中所在地怀化周边水泥市场概况，表中数据充分反映了本土市场的竞争格局。

表1-1

怀化周边水泥市场概况

范 围	主要水泥 型号	主要水泥 企业	主要品牌（销量 由高到低）	价格水平	华中水泥 接受状况
凤 凰	P. C. 32.5	—	金大地、南华山、华中等	金大地（360元/吨）、华中（340元/吨）、李牌（340元/吨）等	顾客反映好的是华中、金大地
铜 仁	P. C. 32.5	思南、乌江、黔东、高力、科特林等	银都、科特林、立德	银都（380元/吨）、立德（360元/吨）、科特林（360元/吨）	金大地、华中、雪峰有一定的市场，受到一定的欢迎
凯 里	P. C. 32.5	瑞安、东方	险峰、东方、华中、雪峰、六盘水	零售360~420元/吨，险峰400~420元/吨，东方365元/吨，华中360元/吨	美誉度高低排序为险峰、华中、雪峰、六盘水、东方
广西三江	P. C. 32.5 P. C. 42.5	无大规模的水泥厂	贝江、七星、银峰、鱼峰	零售价格300元/吨。贝江350元/吨、银峰340元/吨、七星360元/吨	华中目前介入很少
广西龙胜	P. C. 32.5 P. C. 42.5	水泥主要来自桂林	—	P. C. 32.5的零售价格270~290元/吨，灵江275元/吨、宁铁280元/吨、鲁山290元/吨。P. C. 42.5零售价格350~370元/吨，灵江355元/吨，宁铁340元/吨，鲁山370元/吨	目前尚无华中水泥
邵阳武冈	P. C. 32.5	云峰水泥厂、龙田水泥厂	都梁、王城	P. C. 32.5的价格270元左右/吨	无华中水泥
重庆秀山	P. C. 32.5 P. C. 42.5	武陵三磊水泥	拉法基、海螺、科华、富皇、边城、金大地、华中等	P. C. 32.5的价格310~380元/吨；P. C. 42.5的价格420~430元/吨	“华中”市场份额相对较小



续 表

范 围	主要水泥 型号	主要水泥 企业	主要品牌（销量 由高到低）	价格水平	华中水泥 接受状况
吉首花垣	P. C. 32.5 P. C. 42.5	本地有 6 ~ 10 家，均为小型	巨日、海螺、 边城、金大地、 华中	P. C. 32.5 的价格 330 ~ 370 元/吨；P. C. 42.5 的 价格在 420 ~ 430 元/吨	华中市场份额小
吉 首	P. C. 32.5 P. C. 42.5	水泥生产厂家 10 余家，均为 小型	海螺、华新、双 塘、海螺、金大 地、华中	P. C. 32.5 的价格 300 ~ 370 元/吨；P. C. 42.5 的 价格在 400 ~ 450 元/吨	华中品牌占据 了中高档市场
吉首永顺	P. C. 32.5 P. C. 42.5	水泥生产厂 家 6 家，猛洞 河万源最大	海螺、双塘、海 螺、万源、金大 地、华中	P. C. 32.5 价格在 300 ~ 370 元/吨；P. C. 42.5 的 价格在 400 ~ 450 元/吨	当地消费者对 海 螺、双 塘、 华中、金大地 的满意度较高
娄底双峰	P. C. 32.5 P. C. 42.5	小水泥厂少， 海螺最大	海 螺，日 产 熟 料 12000 吨	P. C. 32.5 的 280 元/吨， P. C. 42.5 的 420 元/吨 左右	无华中水泥
娄底新化	P. C. 32.5 P. C. 42.5	小水泥厂倒 闭，海螺最大	海螺、资江，日 产熟料 5500 吨	P. C. 32.5 的 190 元/吨	无华中水泥

资料来源：实际调查情况汇总（2008 年 8 月的数据）。

1.3 华中水泥发展现状

华中水泥源于 2003 年对原湖南省华中水泥厂的收购改制。华中先后于 2006 年、2008 年对二厂和一厂进行了技术改造，二厂于 2007 年 5 月完成了技改，一厂于 2009 年 5 月完成了技改，水泥生产能力由原来的 30 万吨/年提高到 150 万吨/年。公司主要产品有 P. C. 32.5、P. C. 42.5 产品，产品质量较好，在省内乃至国内重点工程建设中大量使用，受到用户好评，并获“中国建材优秀企业”“湖南省建材行业二十强”“湖南省名牌产品”等多项殊荣。

1.3.1 华中水泥发展具有的战略优势

内部诊断表明，华中水泥具有下列发展优势：

1) 品牌优势

有着百年悠久历史的华中水泥厂，是湖南历史上第一家水泥厂，被誉为“湖南水

泥工业的摇篮”。

“华中”牌水泥在怀化、湘西及靠近湘西的贵州铜仁、凯里等地区具有良好的口碑。在调研中了解到,消费者都把“华中”牌水泥列入中高档品牌。

华中公司重点工程部营销经理反映,在对重点工程水泥营销过程中,华中公司比本土龙头企业金大地公司更具竞争力,往往能拿到更多的订单。

2) 区位优势

位于怀化辰溪的华中公司拥有便利的交通。华中一厂毗邻湘黔铁路,同时拥有一条年吞吐量达100万吨的铁路专用线;已开工的娄怀高速穿境而过;水运体系通江达海。形成了集铁路、公路、水路三位一体的立体交通网络。

华中水泥的目标市场主要为湘西地区,外围市场为贵州的凯里等地区,随着国家西部大开发战略的实施,这些地区有着很大的发展空间,对水泥的需求呈增长趋势。由于水泥的市场半径不到150千米,加上便利的交通,因此,华中公司拥有很强的区位优势。

3) 资源优势

华中拥有优质的矿石资源,碳酸钙含量接近60%,探明储量在1亿吨以上,完全能满足华中持续发展对矿石原材料的需求。

百年老厂使华中积累了丰富的人力资源,关键是如何激发其潜力与活力。

国家最新政策停止审批新的生产线,而华中已获批一条日产2500吨的生产线。

丰富的人力资源加上优质的矿石资源,无疑使华中在发展与市场竞争中具有较强的资源优势,获批的新生产线有利于引进战略投资者和战略合作。

4) 技术优势

目前,华中采用新型干法生产技术。虽然此技术已在规模企业普遍采用,但相对来说,百年老厂的学习曲线与经验曲线显然使华中具有技术优势。

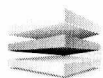
1.3.2 华中水泥发展存在的突出问题

1) 缺乏清晰的战略思路和明确的战略规划

清晰的战略思路和明确的战略规划是企业提升竞争力实现持续发展的重要条件。我们在对华中各层次员工的访谈中,绝大多数员工都认为,企业没有清晰的战略思路和明确的战略规划。公司最近虽提出了战略目标,但此目标缺乏严谨性和可行性,且80%以上的中层管理人员与基层员工表示不知晓。

2) 体制不顺,机制不活

华中被华中水泥收购改制之前是国有企业,改制之后属民营企业,国有企业最大的优势在于很强的企业凝聚力,而民营企业的优势在于灵活的运行机制。华中改制后,国有企业优秀的元素没有传承下来,民营企业的优势没得到充分发挥。公司员工的主



动性和积极性也不高。员工的主动性和积极性不高的根源在于，企业改制后，体制没有彻底转轨，各种激励与约束机制没有完善。

3) 企业文化建设严重滞后

百年老厂本有深厚的文化底蕴，但华中没有开发利用，更没有与时俱进地开展企业文化建设。

4) 设备匹配度不高，产能未被有效利用

华中技改后，水泥生产能力由原来的 30 万吨/年提高到 150 万吨/年。但二厂与一厂都存在设备匹配度不高的问题。匹配度不高就提高了设备停机率。高停机率导致实际产量与设计产能存在很大的差距。

5) 现代营销观念淡薄

华中水泥目前营销工作在市场拓展、渠道建设和客户结构等方面取得了较大的成绩。但在现代营销观念的树立方面有所欠缺。由于产能未能实现的原因，营销人员普遍认为公司发展的瓶颈在于生产问题而非营销问题。营销人员在渠道建设与客户关系管理方面缺乏主动性，这对公司未来的发展存在很大的威胁。

总之，华中水泥发展水泥产业具有品牌优势、区位优势、资源优势和技术优势。其优势明显，对华中的发展与竞争力的提升起到关键性的作用。不过也应清醒地看到，华中水泥产业发展目前还存在着很多突出的问题，既有人的因素，又有物的因素，这些问题无疑将成为制约企业成长和应对市场竞争的瓶颈。因此，如何把自身优势发挥到极致，消解自身劣势，抓住面临的发展机遇，回避发展风险成为紧迫课题。

1.4 华中水泥发展战略

企业战略是企业整体性、长远性、基本性的谋划。战略包括竞争战略与发展战略。竞争战略也称经营战略，主要探讨如何建立核心能力提升竞争力的问题。发展战略也称成长战略，就是进行战略定位和发展模式的选择，即回答我们的业务是什么、我们的业务怎么发展等问题。制定企业战略，存在战略指导思想的问题。如果以提升企业竞争力为聚焦点，那就把竞争战略作为中心。而我们把企业价值创造作为导向，我们将紧紧围绕企业价值这个主题，探讨华中水泥产业发展战略问题，哪怕是竞争战略，都要思考如何给企业带来更多的价值。

1.4.1 战略定位

1) 业务定位

东星集团有三大业务：房地产业、水泥产业、酒业。房地产业、水泥产业确定为主

营业务,酒业确定为辅营业务。华中作为东星集团的子公司,就要专业化发展水泥业务。

2) 产品定位

目前公司的主要产品有 P. C. 32.5、P. C. 42.5 水泥,产品具有黏结性强、可塑性好、强度高、凝结硬化速度快、水化热低、耐磨抗水性好、抗压、抗硫酸盐类侵蚀能力强等特点。

公司实施两端战略:立足低端,做大高端。立足低端,就是要把 P. C. 32.5 作为金牛产品,让其在民用建筑领域享有良好的声誉,占有一定的市场份额,为公司的运营和发展其他业务产品提供现金流。扩大混凝土站的数量与规模,迅速占领区域低端市场。做大高端,就是要生产高标号水泥。近几年,我国屡屡发生工程安全事故,以及重点工程的大量开工,对高标号水泥的需求会有较大的增加。高标号水泥具有高附加值,且生产的技术要求较高。华中具有生产高标号水泥的经验与能力,因此要提高现有 P. C. 42.5 的产量,开发生产 P. C. 52.5 产品。把高标号水泥做成明星产品。做大高端,本身也是华中发展的一种差异化战略,能大幅度提升公司的核心竞争力。

3) 市场定位

区域市场要巩固辰溪、做大怀化、挺进凤凰、开拓凯里。

目前华中水泥在辰溪的市场份额约占 30%,在怀化的市场份额约占 10%,在湘西的市场份额还很低,而贵州凯里市场才开始渗透。因此,无论如何要巩固辰溪的现有市场份额,怀化城区的市场份额应尽快提升至 30% 左右,湘西州凤凰等要作为重点区域,凯里要作为外围市场的重点。

1.4.2 战略目标

(1) 完全实现现有产能。

(2) 提升价值。通过产品的重新定位,做大高标号水泥,获得高附加值,进而提升企业价值和顾客价值。

(3) 引入战略合作者,使华中成为区域及行业中具有较大影响力的水泥企业。

1.4.3 战略选择

1) 挖潜提效战略

华中公司的战略首选是对现有生产线的挖潜提效,而不是急于投资新生产线。

双峰海螺和湖南海螺的产能实现率高达 120%,金大地也高于华中 20% 多。实际产量大大低于产能,使本来规模不经济的华中效益不佳,并对企业的发展产生很多的不利影响。比如生产一线员工收入与产量挂钩,结果设备的高停机率及匹配性差导致低产量,员工收入势必减少,收入减少挫伤员工的积极性,员工的积极性不高导致机器



设备的高故障，形成恶性循环。因此，华中必须从现在起到2010年6月止，达到现有产能实现80%以上，实现产量120万吨的目标。

要实施挖潜提效战略，就要结合实施基于低成本的竞争战略、装备改造与技术提升战略、循环经济发展战略及市场营销战略。所有这些战略在报告本部分后面论及。

2) 引资扩张战略

企业经营包括实业经营和资本运营，借助资本运营，企业往往能迅速扩张其业务。我们建议：华中在成功实施挖潜提效战略后，引进战略投资者（可考虑引进中材集团或兆山新星等），在原一厂预留地新建一条2500吨/天生产线。国家禁批新生产线的新政，华中的获批项目有利于吸引战略投资者的进入。而新上项目的前提是战略投资者的进入，因为这样有助于企业降低融资成本、减少经营风险、完善治理结构。

3) 基地+粉磨站：经营模式创新战略

华中目前的业务经营模式就是传统的经营模式，即在厂内生产包装水泥或散装水泥，然后由代理商或本公司营销人员组织运往经销地点或重点客户。在环境保护日益加强、资源日益紧缺的今天，我们建议华中要创新传统经营模式，采用“基地+粉磨站”的新模式，这能大幅度节约运输成本。在会同县建粉磨站，以便低成本利用某发电企业的废渣；在贵州凯里建粉磨站，以扩大凯里市场的市场份额。建粉磨站要先凯里后会同，以抢得市场先机。尽快在怀化近郊扩建混凝土搅拌站。因为城市市区已禁止混凝土搅拌，混凝土搅拌站大都建在城市周边，在怀化近郊扩建混凝土搅拌站，既能提升华中在怀化城区的市场占有率，又能延伸产业链，增加产品附加值。

4) 发展循环经济战略

作为中国水泥工业的摇篮，华中水泥在快速发展的同时，也伴随着资源能源消耗，并对环境产生了一定的负面影响。因此，加快推进华中水泥的清洁生产和节能降耗工作，实现水泥可持续发展至关重要。

自华中水泥改制以后，华中水泥就提高了对绿色生产技术的重视程度，进行了一些工作，取得了一定进展，主要体现在：第一，进行技术改造，采取新型干法水泥生产技术，实现大幅度节能、减少有害气体排放；第二，水泥生产过程检测与控制技术取得了一定成绩，同时，工作人员经过大规模的挖潜，取得了一些成绩，管理水平和技术水平有一定的提高，节约了不少资源。但以煤炭为主要燃料的华中水泥，能耗仍高于全国平均水平。因此，华中需进一步提高劳动效率，降低能耗，节约资源，发展循环经济。华中水泥可通过以下方式实施循环经济发展战略：

- (1) 应用纯低温余热发电技术；
- (2) 发展水泥窑协同处理废物模式，发挥华中水泥的社会净化作用；
- (3) 实现工业废渣资源化利用，促进华中水泥节约资源。