

国际化视野 本土化关注

MBA 战略管理
案例精选集

刘人怀◎主 编
杨东进 朱 锋◎副主编



科学出版社

刘人怀◎主 编
杨东进 朱 锋◎副主编

国际化视野 与 本土化关注

MBA 战略管理 案例精选集

科学出版社
北 京

内 容 简 介

本书收录战略管理案例 15 篇, 遴选自近百名中国高级工商管理硕士 (EMBA) 和工商管理硕士 (MBA) 撰写的案例研究论文, 分析涉及企业战略定位、战略变革、多元化、重组、联盟与战略实施等方面。这批具有鲜明本土特色的案例, 从侧面记录了中国企业十几年来异彩纷呈的战略管理实践活动, 其中既有中国 MBA 国际化视野与本土化情怀的杂交优势, 也有一线中高级管理者实践和思考成果的呈现。

本书适合高等院校工商管理专业本科生、MBA、EMBA 作为案例阅读材料, 有助于提高案例论文编写与分析水平, 更适合企业中高层管理人员用于了解企业战略管理内容以及同行们的思考方式和思考深度。

图书在版编目 (CIP) 数据

国际化视野与本土化关注: MBA 战略管理案例精选集 / 刘人怀主编. —北京: 科学出版社, 2011

ISBN 978-7-03-029913-0

I. ①国… II. ①刘… III. ①企业管理—案例—研究生—教学参考资料
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 000175 号

责任编辑: 刘 鹏 林 剑 / 责任校对: 陈玉凤

责任印制: 钱玉芬 / 封面设计: 耕者工作室

科 学 出 版 社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

中国科学院印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2011 年 1 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2011 年 1 月第一次印刷 印张: 36 插页: 2

印数: 1—3 000 字数: 854 000

定价: 108.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前 言

管理既是一门科学，也是一门利用科学知识并结合实际情况发挥创造性的艺术。管理的科学性和艺术性决定了管理学科教育中案例教学的必要性和重要性。战略管理是管理科学的总纲和核心，事关企业的长远发展和竞争力，往往决定企业的生死存亡，因而特别重要，特别令人关注。

工商管理硕士（MBA）教育的特色之一就在于注重实际管理经验的学习、共享和传授，注重理论与实际的结合，以期提高管理者的实际工作能力。因此，在 MBA 教学中非常注重案例教学，通过案例教学使学员身临其境，为学员提供运用管理理论解决实际问题的机会，让他们在“学中干”、在“干中学”。

和西方发达国家相比，我国 MBA 教育起步较晚，教学中所用案例多以外来案例为主。在教学、学术交流中，我们发现许多外国学生、学者在讨论和探讨中国本土企业的案例时，经常是隔靴搔痒，这并不是因为他们缺乏入木三分的洞察能力，究其原因，是文化、语境、国情等的差异使然。由此可以推测，中国学生和学者对外国案例的分析也会不可避免地落入雾里看花的境地。因此，为管理者、学生提供一批本土案例显得迫切和重要。

暨南大学自 1992 年开始招收工商管理硕士，至今已有 18 年的历史。18 年里，我所指导的近百名高级工商管理硕士（EMBA）和工商管理硕士（MBA），已撰写出很多具有鲜明本土特色的案例研究论文。伴随中国经济的高速发展，行业或企业的新问题不断出现，成功的经验和失败的教训亦不期而至，现实本来就如此异彩纷呈、激动人心，加上我们特别倡导学员在做毕业论文时进行案例写作和案例分析，因此，一批优秀的案例研究论文的出现既是历史的必然，又是老师们和同学们努力探索的成果。面对它们，我们有时难以取舍。在本书中，我们设定三个编选标准：一是注重案例解决战略管理的不同问题，二是注重案例分析的不同视角，三是注重不同行业。

经过遴选，最终选定 15 篇，其中本土化案例 13 个，海外公司案例 2 个。为方便读者选读，按各个案例的分析侧重点分为战略定位，战略变革，多元化、重组与联盟，战略实施四类。广州路翔股份有限公司的案例着重分析企业竞争定位与竞争战略，从动态竞争的视角分析改性沥青行业在不同阶段的战略突破；广东电信小灵通业务的案例对广东电信开拓小灵通新业务进行了战略分

析；信通公司案例探讨如何通过企业的战略管理，使企业成为行业的领导者。因应市场变化进行战略改造，是企业立于不败之地的有力手段。入选“战略变革篇”的三个案例中，A 建筑公司的案例，讨论环境约束条件下具有发展前景的工程总承包模式；A 通信（中国）有限公司的案例，解决的是面对环境变化的企业战略改造问题；朗讯科技有限公司案例着重分析通过核心业务调整，以市场为导向建设企业核心竞争力。多元化、专业化、重组、联盟等是企业战略管理永恒的主题，广州申悦房地产开发有限公司的案例，对广州房地产公司在开发天绣花园的过程中，如何进行战略联盟进行了分析；广州市市政实业有限公司的案例，对企业重组中的多元化战略的问题进行了分析；万科从多元化向专业化转变以求巩固核心竞争力，而中集集团则通过横向兼并实现扩张，在案例中，这貌似矛盾的一加一减皆有企业自身的理由。再好的战略也不能流于纸上谈兵，战略实施可以说是一切战略分析的旨归。海尔集团的案例，重点讨论国际化战略的实施；奥林匹克花园案例着重讨论企业的品牌发展战略；A 公司案例研究竞争优势和人力资源开发，分析跨国公司为在中国培养国际化人才所建立的人才培训和发展系统，从人力资源开发角度讨论构筑企业的战略竞争优势；广州药业股份有限公司和东科制罐有限公司两个案例，分别讨论地方企业在技术创新战略和营销策略方面的制定和实施。

这些案例及分析不仅可以作为战略管理课程的补充案例，也可使普通读者通过本书了解案例分析的方法，进而学习企业战略管理的基本方法。随着时间的推移，这些来源于企业实践的案例已经或正在接受现实的考验，不论当时作者的案例分析和建议与现实是否契合，都具有“试错”的价值，也有重新思考的必要。本案例集每篇案例都单独成文，读者可以单篇选读。

刘人怀

2010 年 6 月

目 录

前言

战略定位篇

第一章	企业角色与战略定位——路翔股份有限公司竞争战略分析	3
第二章	新业务战略分析——广东省电信有限公司小灵通业务	27
第三章	成为行业领导者——信通公司战略管理	68
第四章	战略变革与实施——以 A 建筑公司为例	104

战略变革篇

第五章	因应市场变化的战略改造——A 通信（中国）有限公司的战略管理	133
第六章	以市场为导向的核心竞争力建设——朗讯科技有限公司	170

多元化、重组与联盟篇

第七章	创立企业战略联盟——广州申悦房地产开发有限公司	207
第八章	多元化的风险与规避——重组中的广州市市政实业有限公司	248
第九章	万科股份有限公司的减法——从多元化向专业化的战略转变	293
第十章	通过横向兼并实现扩张——中集集团的加法	336

战略实施篇

第十一章	海尔集团国际化战略实施	383
第十二章	中国房地产品牌极具贡献的发展模式——奥林匹克花园品牌战略	426
第十三章	跨国公司中国人才培养系统构建——A 公司竞争优势和人力资源开发	461
第十四章	技术创新战略——广州药业股份有限公司的战略优势	484
第十五章	基于营销策略的中小型企业竞争优势——东科制罐有限公司	529

战略定位篇

第一章 企业角色与战略定位

——路翔股份有限公司竞争战略分析^①

在外部效应对企业命运的作用比个体选择要大的新兴经济中，需要一个新框架来指导战略规划。新框架必须集中于完善利用适当的战略资产、追求意想不到的机会的技巧，并把预见到的威胁变成机会，而不是聚焦于对未来可能的结果作预测并制订相应的计划。

第一节 案例描述

一、公司起步

伴随着我国改革开放的进程，基础设施的建设和发展成为我国经济发展的根本。1998年以来，国家将公路建设作为加快基础设施建设的重要内容之一，公路建设的投资水平达到了前所未有的高度。据交通部《公路水路交通科技“十五”发展计划》透露，“十一五”期间，我国的道路沥青消费量将高达每年1200万~1500万吨（图1-1），其中改性沥青的需求就占总量的10%~20%；市政建设每年需道路沥青（包括新建和维修）150万~200万吨，其中改性沥青40万~60万吨；而机场建设每年则需改性沥青5万~10万吨。《国家高速公路网规划》则指出，我国将用30年时间，形成由7条首都放射线、9条南北纵向线和18条东西横向线组成的国家高速公路网，将把我国人口超过20万的城市全部用高速公路连接起来，覆盖10亿人口，高速公路总里程达到8.5万公里。国家在道路交通建设上的这些宏伟规划，无疑为前进中的路翔股份有限公司（以下简称路翔）铺就了一幅

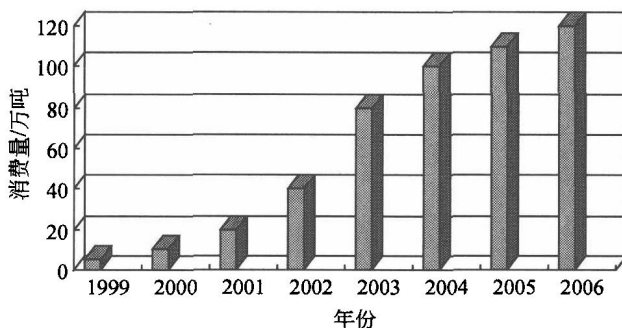


图 1-1 我国改性沥青市场及预测

资料来源：源于行业统计数据 and 专家预测

^① 作者：柯荣卿。

幅动人的事业蓝图。我国高速公路增长里程如表 1-1 所示。

表 1-1 1998 ~ 2004 年我国高速公路增长里程表

年 份	高速公路里程/千米	年增长里程/千米	与上年相比增长率/%
1998	8 733	3 962	77
1999	11 605	2 872	33
2000	16 314	4 709	41
2001	19 437	3 123	19
2002	25 130	5 693	29
2003	29 745	4 614	18
2004	33 000	3 255	11

公路新技术、新材料的快速发展是早期公路建设的显著标志，这些新材料的出现，改善了我国公路的路面性能，推动了我国基础建设的发展，随着我国改革开放的不断深入和经济的高速发展，原有的普通路面和不经济耐用的水泥路面已经不适应时代发展的要求。高等级的黑色路面成为我国高速公路发展的必然趋势。

改性沥青^①是我国交通系统“九五”期间的重大科研项目。它主要用于高速公路、市政和机场路面建设，具有防滑、耐磨、降噪等功能。

广东省是我国改革开放的前沿，高速公路的发展和资金投入也走在全国的前列。广东同时是全国采用改性沥青实体工程最早最多的地区之一。顺应时代的发展，1998 年 8 月，柯荣卿等人以货币方式出资设立了广州利德嘉发展有限公司，注册资本为 100 万元；2000 年，广州利德嘉公路技术开发有限公司整体变更设立广州利德嘉公司技术股份有限公司，公司注册资本增加至 1500 万元，股东增加为 10 人；2001 年，公司更名为广州路翔股份有限公司；2007 年，公司注册资本增加至 4550 万元。

在改性沥青市场推广的早期，由于产品的特殊性，需要有专门设备来进行生产，因此，改性沥青设备制造的发展特别引人注目。改性沥青设备主要有两类：一是主机为胶体磨的国外生产的设备；二是有自主知识产权、主机为高速剪切机的民族品牌“路翔”改性沥青设备。

“路翔”品牌已经有十几年的历史。路翔改性沥青采用自主研发开发的高速剪切专利技术、高速剪切设备及工艺，设备技术及生产工艺于 1996 年列入国家“火炬计划”，1998 年通过国家科委、国家计委、交通部组织的国家重大科技成果鉴定，1999 年获科学技术部、国家质量技术监督局等五部委颁发的国家重点新产品证书。路翔高速剪切改性沥青设备不同于常见的胶体磨的设计路线，路翔高速剪切机仅以 22kW 电机驱动，仅仅是同等生产能力下的管道高速剪切机驱动功率的四分之一，仅为胶体磨驱动功率的七分之一。

^① 改性沥青是指掺加橡胶、树脂、高分子聚合物、磨细的橡胶粉或其他填料等外掺剂（改性剂），或采取对沥青轻度氧化加工等措施，使沥青或沥青混合料的性能得以改善而制成的沥青结合料。

广州路翔股份有限公司在设立之初便制订了发展成为“中国专业沥青第一品牌、最重要的供应商和主导公路沥青应用技术的卓越企业”的战略定位^①。借助路翔的化工、公路和设备技术，广州路翔股份有限公司开始了其以改性沥青材料和设备生产为主营业务的发展旅程。

二、公司发展（1998～2000年）

（一）市场竞争

改性沥青发展的初期，由于改性沥青属于资本密集型和技术密集型产品，多家跨国公司凭借资金优势已在中国建立据点，主要有壳牌、泰国泰普克、韩国SK，改性沥青市场的国内竞争形成国际化。国内方面，从事改性沥青研究、推广并顺利进入产业化阶段，在实体工程应用中经受检验和考验的主要是公路行业的企业，数量不多，主要品牌有路翔、湖北国创、深圳路安特等。

中国改性沥青市场早期竞争存在如下几个特点：①中国市场庞大，道路改性沥青产品需求全面，需求层次多，需求主体复杂；②由于改性沥青产品针对性强，相应的在产品差别化和适应性方面改进周期较长，产品存在适应性问题；③必须对中国公路建设市场有深刻的了解，同时需要相当的时间去建立营销网络，与客户建立长期的往来和信任。而要做到这一点，并不是一件非常容易的事；④由于品质控制难度较大等多种原因，已发生多起国内外名牌沥青在中国公路使用后质量不理想的情况。

（二）研究与开发

广州路翔股份有限公司在研发策略上追求科研与公司战略的一致性，公司不断在改性沥青生产的原材料、工艺和设备上加大科研力度并取得多项科研成果，形成了集改性沥青工艺（软件）、设备（硬件）和原材料（生产资料）于一体的三足鼎立的稳固格局。公司采用了国内外先进的“产、学、研相结合的研发道路”模式，与国内多间著名高等院校以及科研单位合作并成立联合研究室，同时聘请一批国内知名专家担任兼职研究员，研发队伍阵容强大，其中化学化工学科方面有博士生导师一名、博士后（留美回国）一名及石化行业高级工程师一名；公路学科方面有博士生导师二名、博士一名，机场跑道工程专业高级工程师一名。

广州路翔股份有限公司渐渐将其研发实体化。在研发和技术创新的具体过程中，公司遵循以下原则：①技术创新与市场相结合；②把技术创新作为贯穿经营全过程的系统工程来实施；③注重利用外部智力、外部资源提高本企业产品技术含量；④加强企业文化建设，营造良好的创新环境。

^① 广州路翔股份有限公司的发展战略为：坚持一个方针、明确两个定位、实施三个战略，靠技术创新做强企业、靠管理创新做好企业、靠资本运营做大企业。坚持一个方针：走可持续发展之路；明确两个定位：发展定位、组织定位；实施三个战略：品牌战略、专业化战略、国际化战略。

（三）营销

（1）产品。增加改性沥青的化工工艺方案，提高适应能力，增强竞争优势；加大改性沥青设备的研发速度，改良生产设备的性能，加强自动化程度，进而带动改性沥青产品优越性能；根据客户需求开发高端产品和低端产品。

（2）价格。在改性沥青市场推广阶段，产品的利润率很高。公司根据市场状况和利润目标，针对不同客户，灵活定价，在大型投标中注意掌握竞争对手的动态。改性沥青材料的生产分自营和加工^①两种。1999 年，改性沥青产品的销售价格为：自营 3700 元/吨（成本为 2800 元/吨）；加工 1180 元/吨（成本为 800 元/吨）。

（3）推广。针对行业集团购买型的特点，广州路翔股份有限公司实行领导牵头、团队营销的梯队配合方式。通过信息收集、目标跟踪、合理投标的良性循环过程，达到迅速拓展业务规模和占领市场的目的。为了进一步扩大公司的知名度和美誉度，在一些媒体做好宣传。通过与设计单位或业主的技术交流，扩大市场的总需求量。

（4）渠道。为了提高客户的便利性，路翔公司采用移动式的设备，通过一种独创的经营模式方便客户施工。这种经营模式为“移动生产基地模式”。

许多企业早期由于化工技术和设备技术的限制，只能采用如下几种方式生产和提供改性沥青：①委托某公司在现场进行改性沥青生产，供拌和楼^②使用；②购买改性设备在施工现场制作改性沥青，供拌和楼使用；③直接购买改性沥青公司的成品，运到现场当成沥青直接使用；④自己组建固定式的改性沥青工厂，制作改性沥青，供应各现场拌和楼直接使用。

广州路翔股份有限公司利用其独特的化工技术和设备技术，采用“移动生产基地模式”：在工程的某一个地方设置一个改性沥青的生产点，它可以根据工程规模设置多台移动式改性沥青设备，生产的成品存贮在储罐中，进行发育，所以并非现场制作的一台设备供应一台拌和楼的方式，这样成批生产的改性沥青用车运到附近的若干个拌和厂，供应多台拌和楼使用，这些拌和楼都有小的沥青储罐（加搅拌设备）。由于它距离近，对抗离析（改性沥青化工技术能力的一个重要反映指标）的要求低，同时质量和供应时间有保证，成本也能大幅度降低。

（四）生产运作

由于资金规模的限制，广州路翔股份有限公司无法建立自己的沥青库。公司便联合上游企业，采用租用沥青库的“双赢”合作方式：将自己的设备与对方的沥青库对接，进行改性沥青的生产，如图 1-2 所示。

截至 2000 年底，由于船大难掉头，国外厂商在产品差别化和适应性方面存在问题，同时对中国公路建设市场没有深刻的了解，营销网络不能建立，与客户无法建立长期的往来和信任，绝大部分都已退出中国市场。国内相当一批自主开发的企业技术不能真正过

① 改性沥青材料的生产分两种：自营和加工。自营是指自己采购原材料沥青或利用自有沥青库生产改性沥青；加工是指不需要自己采购原材料沥青，由业主提供进行加工生产。

② 拌和楼是指用于将改性沥青与石料及其他矿料搅拌、混合以用于路面摊铺的大型设备。

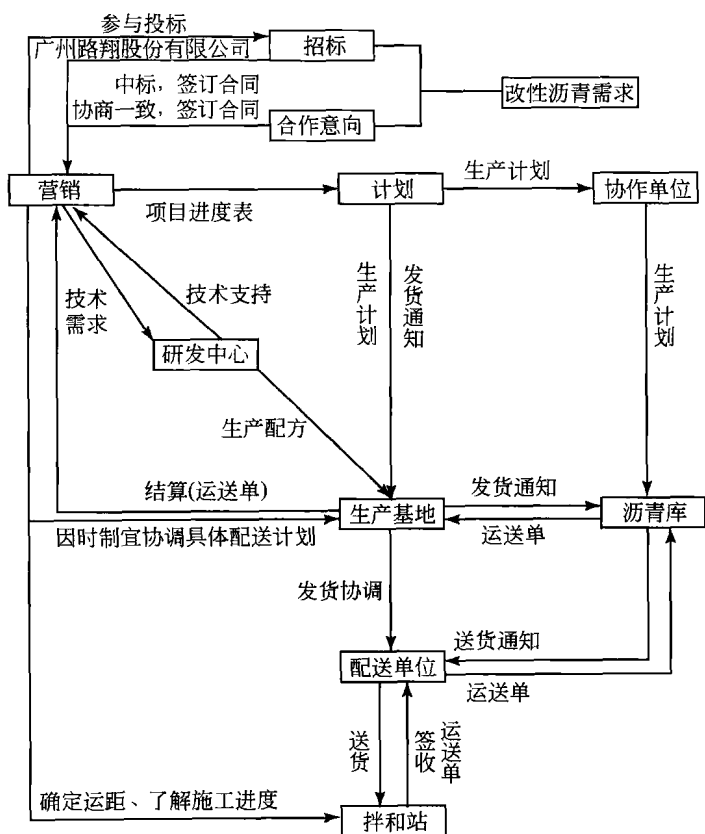


图 1-2 广州路翔股份有限公司改性沥青生产运作流程

关，引进国外技术设备的企业消化不良，已经失去竞争能力。改性沥青市场开始出现向主要经营企业集中的趋势。

三、群雄逐鹿（2001 ~ 2003 年）

改性沥青市场经过 1998 ~ 2000 年的推广阶段，技术和市场已经成熟，并形成了一整套国家标准。各地市交通系统、公路局开始采用改性沥青，改性沥青的研究和推广普及更是风起云涌，发展迅猛，前期在市场上立足的改性沥青企业开始了新一轮的竞争。

（一）技术

广州路翔公司自成立以来，坚持“技术为根、质量为本、服务为源”的经营理念，在技术和科研上加大投资力度，并配备了成套的用于研发和检测的先进设备。路翔牌改性沥青是我国最早实现对沥青进行物理和化学双重改性，最早突破改性沥青稳定性技术的改性沥青，公司从设备、工艺、产品、品牌上唯一拥有系列化独立的知识产权、达到国际领先水平的改性沥青技术。路翔改性沥青产品可根据不同路面、不同温区的要求生产出多种规格的改性沥青。在此过程中，公司获得了一系列的技术与科研成果：2000 年至今，公司一

直被广州市科学技术局认定为高新技术企业，具有较强的科研实力和新产品开发能力。2006 年 12 月，公司获得中国民营科技促进会颁发的经科学技术部、国家科学技术奖励工作办公室批准设立的全国民营科技企业技术创新奖。2002 年 9 月～2005 年 8 月，公司作为上海交通大学的合作单位，参与国家“863”计划项目“透水性路面用复合改性沥青及再生沥青混合料技术”研究工作，该项目已通过科学技术部组织的专家验收。2001 年至今，公司先后独立承担广州市科技攻关重点项目“密炼高速剪切改性沥青设备”和“彩色沥青结合料”的研究工作，并已经完成并通过广州市科学技术局组织的专家验收。公司还自主开发出 SBS 改性沥青、高黏度改性沥青、高弹性改性沥青、高模量改性沥青等系列产品生产工艺和彩色沥青生产设备。2002 年 10 月，在与上海交大科研开发合作中，共同撰写了《橡胶反应共混改性沥青的高性能化和稳定化研究》论文，其理论在公司的实际生产操作中起到了良好的指导作用。2002 年 6 月，国家知识产权局受理了上海交通大学、广州路翔股份有限公司共同申请的发明专利：高温储存稳定的沥青生产工艺。2001 年 11 月，开发出符合美国 SHAP 计划 PG82-28 等级标准的特种改性沥青，并成功地应用在广东新会崖门大桥钢结构桥面铺装上。公司成为国内唯一有能力生产该等级新产品的厂家。2000 年 9 月，《沥青共聚烯烃复合材料及其制造方法》取得了国家发明专利。

我国大多数原油属高含量蜡原油，难以生产出符合高等级道路建设所需的改性沥青。因此，大多是购买国外优质的基质沥青^①进行改性生产改性沥青，而国外的沥青价格要比国内沥青价格高出许多。路翔公司集中资源提高改性技术，实现对国产许多不同品牌基质沥青的改性技术，取得了突破。这不但大大降低了生产成本，而且增强了我国原油产品的竞争力。

（二）服务

在改性沥青普及阶段，为使业主、施工单位、材料供应商三方密切配合，更好地完成工程任务，同时综合利用公司在行业内积累的经验和企业品牌，路翔公司推出了改性沥青全面解决方案。

图 1-3 为改性沥青全面解决方案的主要内容。

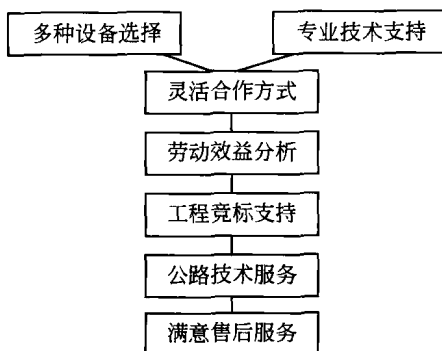


图 1-3 改性沥青解决方案内容

① 基质沥青是指用于生产改性沥青的原材料沥青。

（三）布局

为配合全国战略布局的需要，形成了以广州路翔为龙头，以上海、西安、重庆、武汉、湖南等路翔企业为依托的集团化运作格局以及生产和销售网络辐射全国的布局，如图 1-4 所示。

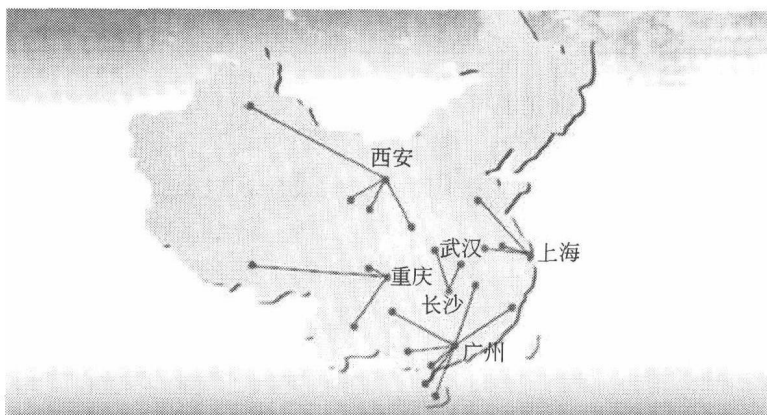


图 1-4 路翔全国生产及销售网络

注：此图为工作简图

（四）管理与团队

广州路翔股份有限公司于 2000 年经广东省政府批准进行股份制改造，建立了规范的现代企业制度，“三会”制度健全并聘请了独立董事。公司全面推行 ISO9001 质量管理体系，荣获 SGS 认证机构（世界三大认证机构之一）ISO9001 质量管理体系国际认证。

截至 2007 年 9 月 30 日，本公司在岗员工（含控股及全资子公司）183 人。近几年来公司根据发展规划，一直在进行员工结构调整，并根据发展需要进行人员增补。公司员工从 2004 年的 151 人增加到 2007 年 9 月 30 日的 183 人。公司员工学历结构和专业结构如表 1-2、表 1-3 所示。

表 1-2 公司员工学历结构

学 历	人 数	占总人数的比例/%
本科以上	58	31.69
大专学历	55	30.05
中 专	67	36.61
中专以下	3	1.64

表 1-3 公司员工专业结构

专 业	人 数	占总人数的比例/%
技术人员	41	22.40
销售人员	23	12.57
财务人员	21	11.48
管理人员	31	16.94
生产人员	67	36.61

公司规范各类管理制度，建立了符合企业发展阶段的绩效考核评估体系和有效的激励约束机制。企业具有很强的凝聚力。

基地管理参照空军地勤管理的方式进行运作，并设立外地项目部。各基地设有基地主任、管理员和生产主管。生产主管负责材料生产和设备维护；基地主任负责基地的统一管理。基地员工上岗前，必须经过化工、公路和设备技术以及安全培训，经考试合格后方可上岗。设备上悬挂设备操作流程。各个工序均有严格的操作流程，以保证产品的质量和可追溯性。

（五）主要竞争者

本公司的主要竞争对手包括壳牌、泰国泰普克、韩国 SK 集团和深圳路安特。

（1）最大的竞争对手壳牌公司是全球最大的沥青供应商，其沥青业务占全球份额近 1/10。在中国市场上，壳牌从最初的普通重交沥青进口商，到各种高附加值沥青产品如改性沥青、乳化沥青等的生产商、供应商；从提供各种沥青产品添加剂，到沥青混合料生产、摊铺，壳牌的沥青业务在中国公路建设市场上不断发展。2006 年 3 月，壳牌（中国）有限公司通过收购原来美国科氏在中国建立的 7 个改性沥青工厂，使得壳牌（中国）的改性沥青生产点总共达到 11 个，改性沥青的日生产能力达 6600 吨。就沥青产品的产能而言，壳牌公司已经成为中国道路沥青市场上最大的国外供应商。壳牌公司拥有雄厚的资本积累及品牌影响力，研发力量及配套资源充分、创新能力强、产品系列完整。壳牌公司收购世界专业沥青公司科氏（Koch）公司后，得到科氏在国内的改性沥青业务团队，改性沥青技术水平得以提升。但改性沥青业务占壳牌全部业务的份额较低，市场推广较大程度依靠代理商。

（2）泰普克是泰国道路修筑及养护工程沥青产品最大的生产商和供应商，是亚洲同行里几大沥青经销商之一。该公司拥有来自欧洲的改性沥青生产技术，公司的沥青运输队伍包括远洋沥青运输船队和数百辆沥青槽车，是全亚洲最大的专业沥青运输队伍之一。泰国泰普克在河北廊坊和广东新会等地独资或合资建立工厂，生产改性沥青，已经占领部分地市级市场。泰国泰普克产品涵盖重交沥青、改性沥青、乳化沥青、改性乳化沥青、稀释沥青、伸缩缝接密封胶和预拌沥青混凝土等，产品系列较为丰富。泰国泰普克资金实力雄厚，在亚洲地区拥有一定市场份额，经销的产品在我国华南、华东地区拥有较高客户认知度，拥有自身沥青物流系统，出口中国的业务受船运行业影响较小。但泰国泰普克的改性沥青业务占泰普克全部业务的份额较低，在我国境内的改性沥青业务以合作方式为主，受合作方的影响较大。

(3) SK 株式会社是韩国最大的石化企业,于 20 世纪 90 年代初进入中国,其业务涉及石油与天然气、石油化工、电力、沥青等多个领域。韩国 SK 集团虽然进入中国时间不长,但凭借其强大的实力,先从重交沥青做起。2005 年 SK 出口到中国的重交沥青数量超过 40 万吨,约占中国沥青用量的 1/10。从 2006 年开始韩国 SK 集团在安徽锦华、浙江宁波和重庆合资建立改性沥青工厂,并有进一步的扩张计划。韩国 SK 资金实力雄厚,是亚洲地区著名的沥青品牌,拥有较大市场份额,其产品在我国华东、华北、东北拥有较高的客户认知度。但韩国 SK 集团的改性沥青业务占韩国 SK 集团全部业务的份额较低,在我国境内的改性沥青业务起步不久,且多以合作方式为主,受合作方的影响较大。

(4) 深圳路安特系引进奥地利路安特改性沥青技术,先后在中国建立 7 个改性沥青工厂,分别位于深圳、长沙、兰州、呼和浩特、南昌、江苏张家港、安徽芜湖等地。深圳路安特较早引进了国外改性生产设备及技术,经营方式比较灵活,可以为用户提供多种改性沥青类型。

四、价格大战(2004 年)

随着我国公路交通建设事业的快速发展,由于国家提高了对路面质量的要求(包括城市干道),各省市纷纷应用改性沥青,我国改性沥青市场迅速膨胀。面对如此大的市场,从 2003 年年底开始,国内外各改性沥青生产企业,不论优劣都参与到市场竞争中来。由于不是依靠产品的质量,而是靠各自的关系、资源或区域优势甚至恶性压价占领市场,使得改性沥青市场竞争进入混乱和无序状态。改性沥青产品提早进入了成熟期。同时,一些资本实力比较强的公司也趁机打起了价格战,想借此机会挤垮一些实力强但资金少的企业。

(一) 供应商

2004 年,随着国际原油价格的不断上涨,作为原油副产品的沥青的价格也不断上涨。各沥青供应商均不同程度地提高了沥青的价格。

由于 SBS 改性剂^①属于热塑性橡胶类,生产的厂家并不多,而且厂家生产会根据市场的变化来确定,具有随意性。2004 年,SBS 改性剂的价格比 2003 年增长了 60%。

(二) 价格

1. 原材料价格

由于 2004 年原材料价格上涨和行业恶性竞争导致改性沥青利润急剧下降(图 1-5,图 1-6),部分企业由于分别在资金、技术、经营、规模等方面有所欠缺,最终导致经营亏损、转行或停产。到 2004 年底,恶性竞争的结果是,除路翔公司赢利外,其他改性沥青

^① SBS 改性剂是 SBS 改性沥青生产的主要原材料之一。生产过程中按比例(通常在 5% 左右)加入到基质沥青中去以对沥青进行改性。SBS 改性剂的用量是衡量企业改性技术的一个直接参数,其用量同时也因基质沥青的质量而变化,是改性沥青产品利润的直接反映。SBS 由于具有良好的弹性(变形的自恢复性及裂缝的自愈性),故已成为目前世界上最为普通使用的道路沥青改性剂。