

〔粤〕新登字12号

市场经济丛书

外向型企业战略管理案例研究

主 编 傅 铁 波

责任编辑 刘 勇

*

华南理工大学出版社出版发行

(广州·五山)

全国各地新华书店经销

广东省封开县人民印刷厂印装

开本 850×1168 1/32 印张 11.625 字数 260千

1993年8月第1版 1993年8月第1次印刷

印数: 0001—5000

ISBN 7-5623-0463-7/F·53

定价: 8.85元

序

企业战略学即使在西方，也仍可算作一门较新的学科。它首先出现在60年代中期，当时称为“长期计划”，后来才改称企业战略的。

经过企业界在实践中对战略管理的探索，人们越来越认识到完善的战略管理对现代企业的生存与发展的重要作用了。这门学问本是美国学术界从企业界的管理实践中，总结归纳并从理论上探索开拓而形成的。它的出现，提高与改善了企业战略管理实践，同时也促进了此学科在教育界的发展。从六十年代末起，此学科越来越多地被纳入西方管理院校的课程设置计划与必修课的名单中了。

管理教育与理工科及其他人文科学的教育不同，有其自身独有的特征与规律。管理是兼有科学与艺术成份的一门学科，它的研究对象既有物又有人，管理所包含的因素中不乏非理性的软因素，它们难于量化和接受定量分析，而且不存在唯一最佳解。这使管理教育的重点不在某些具体的理论或技术的掌握，而在分析与决策，亦即独立地、综合地解决实际管理问题的能力之养成。正是管理的这种多元性、权变性与能力导向性，使得管理教育中的学习方法更偏向于亲验型而不是代理型。哈佛商学院开创和倡导的案例教学法，正是以亲验型学习原理作为其方法论的基础的。

案例法只是众多管理教学方法之一，它并非万能，也并非所有的管理课程都宜于大量使用案例，但最适于使用案例的课程中，企业战略学便是其中主要的一门。难怪美国管理名校中有“案例法大师”美誉的著名教授，如J. B. 奎因、D. C. 戴维

斯等人，都是教战略学的，而他们的课堂教学方式又几乎都是100%使用案例讨论。他们并不是完全排斥理论的学习。事实上他们不仅向学生指定教科书和推荐参考读物，而且都自己撰写战略学教科书。但他们却要求学生在课外自学这些教本与文献，而留出宝贵的堂上时间供他们作认为更有效、收获更大的案例讨论之用。他们认为，研究战略案例的主要目的，不在于了解和借鉴一个个零星的别人的经验和教训，而在于通过个人努力与集体交流，从分析和模拟解决这些各行各业、各式各样的战略问题的过程中，提高学生的实际战略管理能力。

在我国，企业战略学和案例教学法都是随着改革开放政策的推行，才从西方引进的。历史甚短，经验更缺，无论教本和案例，都是从国外“拿来”。外国先进的东西，他们当然要学，但主要还应是研究国情，开发有中国特色的企业战略学体系，编写自己的案例，建立自己的案例库。这种需求在改革开放进一步深入的今天，变得越来越强烈了。

华南理工大学社会科学系在国家自然科学基金会的赞助与支持下，在黄海潮教授的直接指导下，以傅铁波、黄培伦等一批中、青年教师为骨干，对外向型企业的战略管理进行了专题研究。他们在很短的时间内，开发出了这一专门学科的理论框架。更可贵的是，他们深入企业作现场调查，收集数据，编成了一批中国外向型企业的战略案例。这本书便是这项研究的一项具体成果。它是一项杰出的贡献，也是向这一值得探索的新领域开拓进军的前驱性的努力。愿它一马当先，能带来万马奔腾的新局面，能在中国的管理学术界、教育界和实业界开出艳丽的花朵，结出丰硕的果实。

余凯成 谨识

1992年7月5日于大连

编 者 的 话

改革开放以来，我国企业逐步由生产型向经营型转变。沿海率先开放地区的企业已基本上完成了这一转变，企业已直接面对市场。其中的部分企业已开始较大规模地参与国际经济竞争，跻身复杂多变的国际市场。在这种情况下，企业经营者的战略决策能力和水平，对企业来说就成为生死攸关的大事情，企业的经营战略和战略管理是其能否在竞争中取胜的关键。

国外对企业战略管理的研究始于60年代，此后逐渐受到高度重视。美国率先于70年代进入所谓“战略管理时代”，日本也于80年代初步入了“战略经营时代”。我国理论界真正开始研究战略管理理论的历史很短，而企业界也仅仅在近两年才真正开始推行战略管理。所以，我国战略管理的理论研究与实践均处于起步阶段。

有鉴于此，华南理工大学黄海潮教授牵头组成研究群体，在国家自然科学基金委员会的资助下，于1990年10月起正式立项对题为“中国外向型企业经营战略和战略管理研究”的课题作系统的研究。读者手上的这本书就是这一课题的基本研究成果之一。本书曾作内部印行，以应教学急需，并逐渐在试用中加以修正。

本书尝试采用案例研究这一新的研究与教学方法来推广战略管理理论。在管理者培养过程中采用案例方法已被工业化国家的实践证明是十分有效的。近几年来，这一教育方法在我国已逐步得到推广，而集中编纂一本以我国企业的战略管理案例为主要内容的书，尚属首创。

全书分成四篇。第一篇是原理与方法导论，集中介绍了战略

管理的基本原理和方法，以及案例教学与研究的理论和方法。第二篇为国内企业案例。本篇中的 8 个国内企业战略管理案例，均是本课题组的研究人员经过对有代表性的企业进行了全面调查分析与研究的基础上写成的。它们分别描述了不同行业、不同类型或处于战略管理不同阶段的企业的实际情景，需要大家对案例中的企业进行真实和设身处地的分析与研究，并作出符合实际情景的战略决策。第三篇是国外企业案例。这些案例是从大量的国外案例中精选出来的，描述了五个不同类型企业的战略管理问题，其经营状况有好有坏，很具代表性。战略管理理论与案例方法均引自国外，翻译出版这些案例的目的就在于让国内企业家们能有机会“亲自实践”国外企业进行战略管理的过程。第四篇为案例研究附编，主要列举了几个案例教学与案例研究的实例，以给那些还不十分熟悉案例方法的读者和培训者提供启示，但不是样板。另外，本篇还介绍了西方财务报表中的有关知识，起辅助国外案例研究之用。

管理是科学与艺术的结合，管理才能和知识需要在实干中培养、在实践中学习。书中所编案例为我国工商企业的管理者提供了在他们的实际战略管理工作中所可能遇到的多种境况，从而提供了一个真实“试验场”。期待读者们通过对多个案例的认真研究与学习，达到提高辨别环境、抓准问题、制定正确的战略和有效实施战略的才能。

本书的编写工作是在项目负责人黄海潮教授的策划和亲自参与下进行的，并得到了中国企业管理协会管理案例研究会会长余凯成教授的热忱支持与悉心指导。

本书由傅铁波任主编。参加编写和翻译工作的有傅铁波（第一篇的第二章、案例 2—1、2—8、3—2、3—4、附编 3），黄海潮（第一篇的第一章、案例 2—2、2—7），余凯成（案例 2—5、3—3、附编 1），黄培伦（案例 2—6、附编 1），林景俊（案例 2—7），黄馨（案例 3—1、3—5、附编 2），

樊长科（案例2—4），李业明（案例2—3），蓝海林（附编2）。第三篇国外案例译文的审校由秦秀白教授承担。黄培伦协同完成本书编辑工作。我校研究生陈建国、本科毕业班学生史晓宁、王莉萍、苏慧萍、吴奇芳、谢星等同学协助编者进行了许多资料汇集和文字抄正工作。

在本课题研究和本书编写过程中，广东省经委、省管理现代化研究会给予了大力支持和指导。省经委领导非常重视战略管理的理论与推广工作，曾于1991年9月与课题组一同举行了首次战略管理与实践研讨会，其后又协助选定了国内案例企业。这些企业本着高度负责的社会责任感为本书案例作者提供了非常好的合作。企业需要优秀的管理者，而优秀管理者的培养则需要企业友业的支持与合作。案例编写与研究的过程便是这两者结合的体现。在此，我们课题组和本书作者诚恳地向提供过合作、帮助与指导的所有领导、企业、同行专家和有关人员表示衷心的感谢。由于成书仓促，还有一些国内案例尚在撰写之中而未及编入，已编入的内容也难免存在不尽人意之处。作为尝试，祈盼识者、读者不吝指正，以便以后予以修订完善。

最后，我们重申案例研究中一个共同的声明：本书中所有案例是为理论研究和管教育而准备的，不说明有关企业、管理者或某一管理方式对有关管理问题的处理是否有效。

傅铁波

1992年5月

目 录

第一篇 原理和方法导论

第一章 企业战略管理	(3)
第一节 概念和过程	(3)
第二节 战略分析	(7)
第三节 战略的制定	(16)
第四节 战略的实施	(26)
第五节 战略的评价	(32)
第二章 案例教学	(36)
第一节 案例和案例教学法	(36)
第二节 案例教学特性	(42)
第三节 案例的教与学	(51)
第四节 本书使用说明	(59)

第二篇 国内企业案例

案例 2—1 南方钢铁有限公司	(69)
案例 2—2 美的风扇厂	(94)
案例 2—3 阳春轴承厂	(109)
案例 2—4 华南农药化工厂	(122)
案例 2—5 永隆化学品海运公司	(136)
案例 2—6 广东半球实业集团公司	(150)
案例 2—7 深圳康佳电子有限公司	(172)
案例 2—8 车陂化工厂	(184)

第三篇 国外企业案例

案例 3—1	假日酒店·····	(199)
案例 3—2	俄亥俄美孚石油公司·····	(205)
案例 3—3	科技合伙公司·····	(237)
案例 3—4	林肯电气公司·····	(264)
案例 3—5	玛丽·凯化妆品股份有限公司·····	(284)

第四篇 案例研究附编

附编 1	案例的教学使用说明·····	(307)
附编 2	案例分析·····	(331)
附编 3	西方企业财务分析·····	(345)

第一篇 原理和方法导论

第一章 企业战略管理

掌握有关企业战略管理原理和方法的基本知识，对于使用本案例集，分析和研究各个案例，以至触类旁通地解决其它问题，都是十分必要的。

第一节 概念和过程

一、战略管理概念

战略管理可以定义为企业为实现其目的所采取的制定战略、实施战略和评价战略的行动。战略的制定包括辨明企业的内部优势和短处，确定企业的外部机会和威胁，确立公司的宗旨，规定目的，提出可选择的种种战略，并决定执行哪种战略。战略的实施则要求企业规定具体的目标，设计各种政策，激励员工和妥善地配置资源，以便成功地实现制定出来的战略。战略的评价就是监控制定战略和实施战略的结果。

这样，战略管理过程可以理解为一个企业作出和实行各项重大决策时所使用的客观的、系统的方法。所以，比之于纯粹的直观决策来说，战略决策更多是建立在客观准则和客观分析的基础上，而不是单纯以过去的经验和胆略为依据。当然，我们并不否认，战略思考和直觉思考是可以相互补充的。

应当着重指出的是，当今人们普遍认识到，影响企业的各种变动因素在其数量上和复杂程度上都在加速增长。那么，战略管理就应当吸纳大量的信息，以便企业在不稳定的条件下作出有效的决策。在当今市场环境下，“适者生存”，这是毋庸置疑的。战略管理过程的实质是：一个企业应当始终继续监控着外部和内

部的重大事件及其发展趋势，努力探求一个能够发挥内部优势、利用外部机会、减轻内部短处和避免或缓和外部威胁影响以求得成功和发展的战略。这样，战略管理就包含了大量的研究分析工作和大量的实施活动。必须高度警惕，不能把战略制定和战略实施分割开来。制定得最好的战略，如果不能成功地实行，也是没有用的。

二、战略管理过程

整个战略管理过程包括三个阶段，即战略制定、战略实施和战略评价三个阶段。

战略制定阶段。这是一个确定公司宗旨，开展研究，以判明内部优势、短处和外部机会、威胁，通过分析，以搭配好关键的内部因素和外部因素，进而建立公司的目标和战略的过程。所选取的战略应是能够有效地发扬企业优势和克服企业弱点，又能利用关键的外部机会和避免外部威胁的战略。为完成制定战略的任务，必须进行**研究、分析和决策**等三大活动。

首先，研究是制定战略的头等重要活动。研究必须从外部和内部两方面进行。有关数据的收集和推断活动被称为外部审计和内部审计。从内部来说，研究需要辩明在管理、营销、财务、生产和研究与开发等领域的主要优势和弱点。从外部来说，研究则需要审视每周发表出来的大量战略信息，从中发现机会和威胁。

其次，制定战略所要求的另一活动就是分析。分析的过程是利用各种模型来列出有关的内部因素和外部因素，把内部的优势和弱点同外部的机会和威胁配合起来分析，提出一些可供选择的战略。

最后，制定战略的第三项活动就是决策。企业必须作出树立什么目的和遵循什么战略的决策。任何企业拥有的资源都是有限的。这样，高层管理人员就必须从一定数量的可供选择的战略中选取有利的战略。为了作出正确的决策，需要运用一些决策工具和健全的判断力。

战略实施阶段。一旦把战略制定出来，就进入战略管理过程的第二阶段——战略实施。战略实施可称为战略管理过程的行动阶段。实施的意思是推动职工和管理者把制定出来的战略付诸行动。战略实施包括三个主要活动，即制定目标、制定政策和配置资源。战略实施往往被视为战略管理过程的最困难阶段。比如说，实施成功与否要视乎经理是否有能力激发员工做好工作，而如何激励和推动员工做好工作则是一门艺术。

成功的战略实施首先要求企业在管理、营销、财务、生产和研究与开发领域内建立具体的目标。在一些大公司里，要分别在三个层次，即公司、分公司和职能部门三个层次上确定目标。前面提到的目的是长期的，这里说的目标则是短期的。战略实施的第二项活动是制定政策。制定出来的政策应能支持工作达到所述目标。战略实施的第三项活动是配置资源。企业应当根据有关目标所指出的优先原则去合理地配置资源。

比之于战略制定，战略实施更富有操作性，因而主观方面的素质对于成功的战略实施尤为重要。战略实施活动影响遍及公司的全体人员，而战略制定则只卷入少数高层管理人员。

战略评价阶段。战略管理过程的第三阶段是战略评价阶段。为了评价企业战略管理需要开展以下三方面活动。一是检阅作为现行战略的基础的那些内部因素和外部因素是否发生了变化。要提出的关键问题是：内部优势是否还是优势？内部弱点是否仍然是弱点？外部机会是否还存在？外部威胁是否已经消除？等等。二是测定企业工作成绩。经理们应当检查为达到企业的目的和目标的各项工作实际进展得怎样。三是修订战略。企业应当根据检查评价的结果，对战略作必要的调整或修订，以提高企业的外部 and 内部战略地位。

战略评价是战略管理过程的重要阶段。因为外部因素和内部因素都要变化的。成功的企业能够预见和迅速地、有效地适应变化。当关键性的外部因素和内部因素发生重大变化时，则企业应

当考虑采纳其它可供选择的战略了。已经取得成功的企业也不应忽视战略评价。因为今天的成功不能保证明天的成功。今天的成功会带来新的和不同的问题。

三、战略管理模型

我们可以综合上述战略管理过程的重大活动的互相关系，建成一个战略管理模型（见图 1—1）。战略管理模型展示了一条实行战略管理的清晰的和实际的途径，有利于我们研究和应用战略管理过程。

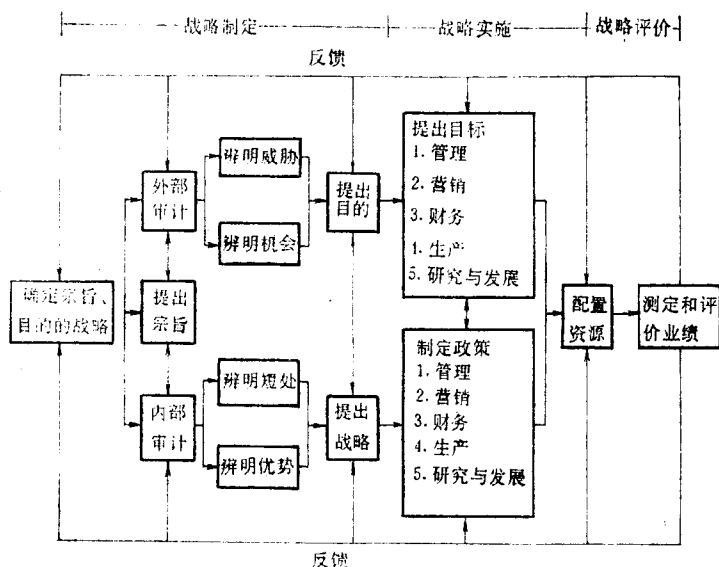


图 1—1 战略管理模型

第二节 战略分析

战略分析是指在战略制定阶段，对企业的外部环境和内部条件的研究和分析活动。这是作出战略决策所必须的准备工作。先谈对企业外部环境的分析。

一、环境分析

影响企业外部环境的变量很多，这些变量可以划分为五大类：即经济力量；社会、文化、人口和地理环境的力量；政治、法律和政府的力量；技术力量；竞争力量等。

下面我们对各类力量所包含的变量略举一二，并对有关问题作必要的说明。

（一）经济力量。诸如可支配收入的水平、人们的消费倾向、利息率、通货膨胀率、国民生产总值的发展趋向、政府采取的货币政策和财政政策、税率、股票市场的趋势、价格波动、政府预算以及进口和出口等等。显然，这里并未有完全列出经济方面的所有因素（变量）。而各种变量对具体企业的影响程度是不同的，我们应当舍弃影响不大的因素，抓住有重大影响的因素，看它能够给企业带来机会，抑或造成威胁。

（二）社会、文化、人口和地理的力量。在这方面的的重要变量有：生活方式的改变，职业的追求，消费者的活动，家庭的大小，平均教育水平，文化事业的发展，人口的增长率，人口的年龄分布，人的平均寿命，人口的地区分布和移动等。

（三）政治、政府和法律的力量。在这方面最重要的是各级政府的有关政策和活动，比如说，政府的产业政策、财政政策和货币政策，政府对经济的发展是采取紧缩的政策还是宽松的政策，政府对外经济活动的政策，对海外各国和地区的关系，政府所颁布的各种法规（诸如税法、环境保护法、劳工法等等）。

（四）技术力量。在科技日新月异的今天，相信没有人会否

定技术进步对企业的重大影响。一个企业应当知道所在行业的技术水平、技术资源和技术投资。企业亦应当估计自己的生产技术在同行中的地位，考虑是否有可能应用最新技术以及如何获取技术资源等。

(五) 竞争力量。随着商品经济的发展，竞争日益激烈，竞争分析也就越来越受到企业的重视。大企业起码要明确：谁是我们的主要竞争者？主要竞争者对外部环境的变化通常作何反应？当然，除了主要竞争者外，还要注意其它竞争力量。美国哈佛大学的迈克尔·波特教授在他的著作：《竞争战略：分析行业和竞争者的技术》一书中列举了五种竞争力量。这是近年来十分流行的一本书。下面我们极其扼要地介绍迈克尔·波特的基本理论主张。

一个行业中，竞争的激烈展开既非巧合，也不是交了恶运。严格地说，竞争是植根于行业的经济结构里，同时竞争的发展超出了当前竞争者的行为。行业的竞争状态依存于五种基本竞争力量：a) 新进入者的威胁，b) 替代品的威胁，c) 供应者的讨价还价力量，d) 购买者的讨价还价力量，e) 在现有企业间的竞争。这些竞争力量的合力决定了一个行业的基本盈利潜力。各个行业的潜力是不一样的。由于各行业的合力不同，它们的基本盈利潜力就不一样。竞争力量强的行业，如轮胎、造纸和钢铁行业，那里的企业是得不到高收益的，而竞争力量比较温和的行业，如油田设备与服务、化妆品和服饰行业，行业中的企业普遍地获得高收益。

无论竞争力量的合力如何，企业进行竞争分析的任务是为企业在本行业中找到适合的位置，以便企业能够最大限度地保护自己或以有利于自己的方式去影响上述几个竞争力量。为此要求企业的战略制定者深入到每种竞争力量的背后，了解每种竞争力量的来源，明确什么是企业的机会和威胁，以便确定企业在行业中的位置，制定自己的战略。

其实，迈克尔·波特的理论是告诉企业的高层管理者，必须摸清来自五种竞争力量的威胁，由面临的种种威胁可以看出自己所处的地位，也可以对比出自己还有什么特点和优势。这样，企业可以通过设置屏障以防御威胁，或者是转移有利阵地，以发扬自己的优势，捕捉机会，避开威胁。为对付五种竞争力量，迈克尔·波特提出三条成功的战略方法，以战胜行业中的其它企业。这方面的内容我们将在谈到战略选择时再作介绍。

战略制定者既要了解企业当前面临的外部环境，对将来外部环境要变成什么样子也应心中有数。为此，企业应运用预测技术来预测未来的外部环境。

二、内部评估

企业的内部包含五个职能领域，即管理、营销、财务、生产和研究与发展五个领域。内部评估的目的是要对五个职能领域进行审计，并分析各职能领域之间的关系，以便明确企业的优势和弱点。内部评估、外部关键因素和明确的企业宗旨是建立公司的目标和战略的基础。下面分别说明各职能领域的审计工作。

（一）管理职能

管理职能包括以下五方面基本活动：即规划、组织、激励、人事和控制。这五个方面各有活动内容。规划包括关于准备将来的种种管理活动。具体的任务是预测和建立目标，设计战略，制定政策和确定目的。组织则包括有关建立责与权的关系结构的全部管理活动，如组织结构的设计、岗位的设置及其职责范围的确定等。企业的组织必须有利于战略的执行。激励是关于如何塑造人的行为问题。它要想方设法推动人去做好工作。人事工作的中心是人身资源的管理问题。这包括职工的雇用、辞退、培训、工资管理和职工福利等。控制是指引导企业的行为与规划出来的结果相一致的所有管理活动，包括质量管理、财务管理、库存控制、销售控制和支出控制等。对于管理职能这五方面基本活动情况都要了解并进行审计。