

CENTURY

21世纪普通高等院校系列规划教材

企业战略管理 中小企业案例集

Qiyè Zhanlüè Guānlǐ
Zhōngxiǎo Qiyè Ànlìjī

杨波 编著



西南财经大学出版社

014034229

F276.3-43
05

21世纪普通高等院校系列规划教材

企业战略管理 中小企业案例集

Qiyè Zhanlüè Guānlǐ
Zhōngxiǎo Qiyè Ànlìjī

杨波 编著



F276.3-43
05



西南财经大学出版社



北航

C1722574

图书在版编目(CIP)数据

企业战略管理中小企业案例集/杨波编著. —成都:西南财经大学出版社,2014.1

ISBN 978-7-5504-1323-8

I. ①企… II. ①杨… III. ①中小企业—企业管理—案例
IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第320908号

企业战略管理中小企业案例集

杨波 编著

责任编辑:李特军

助理编辑:李晓嵩

封面设计:杨红鹰

责任印制:封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街55号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028-87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	148mm×210mm
印 张	5.5
字 数	140千字
版 次	2014年1月第1版
印 次	2014年1月第1次印刷
印 数	1—2000册
书 号	ISBN 978-7-5504-1323-8
定 价	15.00元

1. 版权所有,翻印必究。
2. 如有印刷、装订等差错,可向本社营销部调换。
3. 本书封底无本社数码防伪标志,不得销售。

案例教学的本土化探索

企业战略管理是管理类专业的一门核心课程，对于本科生而言，学生由于缺乏对企业以及企业管理、业务运行的感性认知，对企业战略就更缺乏认识。而这一问题在管理类课程中具有相当的代表性，如何解决这个问题成了我们长期思考的一个重要课题。

作为管理类课程最重要的教学方案，案例教学已经在我们的课堂中得到了广泛运用。哈佛大学商学院的案例教学法在工商管理专业中发挥了巨大的作用，北京大学工商管理案例中心在中国本土案例采集方面做了很多工作。我们使用的案例多数都来自于二手资料，虽然资料权威，编写规范，但无奈离教师、学生都太远，这导致管理类课程的教学开展总有隔靴搔痒之感，教师雾里看花，学生似懂非懂。我们的教学急需“教师研究、学生熟悉”的本土化案例。

宜宾学院经管学院办学历史不长，经过艰苦的建设，现在师资的学历结构在省内同类高校中居于领先地位，但同时也面临着教师实践经验不足的问题。为此，学院组织老师对这一关键问题进行专门研究，先后申报成功了校级教改项目“工商管理案例教学中心教学模式创新研究”和省级教改项目“工商管理案例教学模式创新研究”等项目。工商管理综合案例教学中心首先具有案例采集、编写的职责。通过对工商管理案例的采集、编写，培养和锻炼教师、学生关注企业现状、思考企业发

展、分析企业决策的习惯和能力。使得教师和学生时刻与企业紧密联系，提高教师理论联系实际的自觉性，增强教师对企业的感性认识。

通过案例教学中心的建设，可以加强案例教学在工商管理类专业（包括财务管理、旅游管理）以及工程管理中项目管理、房地产管理等课程的比重，提升教学质量。目前经管系的教师们在学习中经常使用案例教学，但案例教学的方式大多停留在以案例（而且多是现有大企业案例，离学生比较远）说明理论的层面。课程案例、分析型案例、方案型案例等形式则较少。通过案例教学中心的建设，可以加大这些案例的采集与使用，全面利用案例教学的效果。另外通过多层次的案例教学方式的推广，给老师以不断改进教学的压力和动力，促进教师教学主动性和积极性的提高。

案例中心的建设力图将案例采集、编写、教学与工商管理实验结合起来，形成一种新型的案例教学中心模式。

经过近5年的探索，我们在与企业充分接触的基础上，利用培训、咨询、会议、学生实习等各种机会与企业一起探讨发展问题，逐步编写了一批教学案例，本书在其中遴选了11个具有代表性的案例，集结成书。

本书是杨波负责的省级质量工程项目“企业战略管理精品开放课程”和宜宾学院校级质量工程项目“本土化案例库”的建设成果之一。在编写过程中，我的历届学生们做了大量艰苦的基础工作，得到了各企业、政府单位的大力支持，特此致谢。在编写过程中，做了大量的调查与访谈，我们尽量做到客观描述，但仍可能存在着一些不准确的观点、描述、评论，如有不当之处，请大家见谅并批评指正，我们将不断修改。

杨波

2013年8月于松林坡

目 录

- 案例一 宜宾市白酒产业发展战略分析报告 (1)
- 案例二 战略性企业设计：“郭大良心”豆腐干
..... (49)
- 案例三 标杆分析：日本 FCC 株式会社发展模式与重庆
摩配行业..... (60)
- 案例四 战略实施：美的悬疑促销 (67)
- 案例五 治理结构：鑫鑫电力公司 (73)
- 案例六 商业模式设计 (85)
- 案例七 互联网环境下的商业模式：小米手机 (91)
- 案例八 企业文化与企业变革：宜宾零距离 (116)

案例九 旅游产品的竞争策略：大英“中国死海” …
..... (129)

案例十 产业链：大竹芭麻 (139)

案例十一 营销策划：美景家园 (153)

案例一 宜宾市白酒产业 发展战略分析报告

杨波 郑中华 李茂松 徐强 白如彬

一、白酒产业发展对宜宾的作用

2008年,宜宾地区生产总值总量为645.86亿元,居四川省第4位,增速为14.6%,居四川省第4位;规模以上工业增加值为310.67亿元,居四川省第3位;财政一般预算收入为33.82亿元,居四川省第3位。

当前,宜宾市规模以上酒类生产企业24家,实现销售收入210多亿元,利税近50亿元;全市有酒类批发企业630余户,零售店近万户;白酒行业从业人员近4万人。

五粮液集团的主导作用十分突出。历史的沉淀和不断的演进,以及改革开放以来五粮液集团的高速发展,造就了宜宾工业的奇迹。2007年,五粮液集团增加值、销售收入、利税总额占全市规模以上工业的44.41%、45.40%、56.26%;五粮液集团上缴各项税收33.12亿元,占全市税收总额的49.38%。从利税总额看,2007年五粮液集团利税总额为51.25亿元,相当于10.9个大天原或46.2个丝丽雅或9个宜宾县的利税总额;从增加值看,五粮液集团增加值为102.48亿元,相当于5.9个大天原或14个丝丽雅或5.7个宜宾县的增加值。由此可见,五粮液集团创造财富的能力及其变化对宜宾全市经济发展起着至关重要的作用。

(一) 宜宾市白酒产业的发展在地区生产总值、利税方面的贡献

宜宾市白酒产业的发展在 5 年的时间内,也就是在 2013 年实现宜宾市白酒原酒产量 35 万吨 (1 吨 = 1 000 千克,下同),规模以上酒类企业实现工业总产值 750 亿元,销售收入 800 亿元,利税总额 130 亿元,工业产值、销售收入、利税总额分别占全国白酒工业的 25%、25%、20%,占四川省白酒工业的 60%、55%、65%。这极大地增加了宜宾市的就业岗位,为宜宾城市建设的发展提供支撑。

(二) 宜宾市白酒产业的发展对宜宾市城市建设中就业人口的影响

宜宾白酒产业的发展将增加大量的就业岗位,对宜宾市的百万人口城市建设提供直接支持。以下是宜宾市白酒产业的发展对白酒产业就业人数之间的关联关系分析。

1. 建立一元线性回归预测模型

设 Y 为宜宾白酒产业的从业人数, X 为宜宾白酒产业的产值,则 (X_i, Y_i) ($i = 2004, 2005, 2006 \dots$) 为一组样本观察值,直线方程 $y = a + bX$ 称为估计一元线性方程或一元线性拟合模型,其图形为一元线性回归直线, a 和 b 是回归系数,由方程 $y_i = a + bX_i$ 确定的 y_i 称为 Y_i 的估计值。根据最小二乘法原理,参数 a 和 b 的确定是利用因变量的观察值 Y_i 与估计值 y_i 离差平方和为最小来确定,即利用等式

$$Q(a, b) = \sum (Y_i - y_i)^2 = \sum (Y_i - a - bX_i)^2$$

达到最小来确定 a 和 b 的值, $Q(a, b)$ 是参数 a 和 b 的函数,根据极值理论,求 $Q(a, b)$

$$\begin{cases} \partial q / \partial a = 0 \\ \partial q / \partial b = 0 \end{cases}$$

整理得 $\partial q / \partial a = 0$

$$\begin{cases} b = (\sum XY - \frac{1}{n} \sum X \sum Y) / [\sum X^2 - \frac{1}{n} (\sum X)^2] \\ a = \bar{Y} - b\bar{X} \end{cases}$$

(\bar{X} , \bar{Y} 为 X, Y 的平均值)。

表 1-1

年份	X_i (白酒产值) (亿元)	Y_i (白酒从业人数) (百人)	X_i^2	Y_i^2	$X_i \times Y_i$
2004	100.60	230.49	10 120.36	84 384.44	29 223.29
2005	108.41	321.14	11 752.73	103 130.90	34 824.79
2006	141.00	313.41	19 881.00	98 225.80	44 190.80
2007	178.29	325.05	31 781.98	105 657.50	57 953.17
2008	226.48	357.52	51 295.50	127 820.60	80 971.13

根据表 1-1 中数据资料可知:

$$\sum X_i = 754.78, \quad \sum Y_i = 1\ 607.61, \quad \sum X_i^2 = 124\ 727.21$$

$$\sum Y_i^2 = 519\ 219.24, \quad \sum X_i \times Y_i = 247\ 153.18。$$

$$\text{由上式} \begin{cases} b = (\sum XY - \frac{1}{n} \sum X \sum Y) / [\sum X^2 - \frac{1}{n} (\sum X)^2] \\ a = \bar{Y} - b\bar{X} \end{cases}$$

(\bar{X} , \bar{Y} 为 X, Y 的平均值)

$$\text{可得} \begin{cases} b = 0.415 \\ a = 258.87 \end{cases}$$

所以, $y = 258.87 + 0.415X$

模型表明: 宜宾市白酒产业的产值每增加 1 亿元, 就会增加就业人员约 42 人。

2. 回归模型检验

对上述回归模型进行回归标准差检验如下:

$$S_y = \sqrt{\frac{\sum e^2}{n-2}} = \sqrt{\frac{\sum (Y-y)^2}{n-2}}$$

表 1-2

年份	X	Y (实际值)	y (估计值)	(Y-y) ²
2004	100.60	230.49	300.62	4 918.22
2005	108.41	321.14	303.86	298.60
2006	141.00	313.41	317.39	15.84
2007	178.29	325.05	332.86	61.00
2008	226.48	357.52	352.86	21.72

根据表 1-2 中数据分析可知:

$$\sum (Y-y)^2 = 5\,315.38, \quad n = 5$$

$$\text{所以, } S_y = \sqrt{\frac{\sum e^2}{n-2}} = \sqrt{\frac{\sum (Y-y)^2}{n-2}} = 42.09$$

$$S_y/\bar{Y} = 12.91/321.52 = 0.1309 < 15\%$$

即通过回归标准差检验说明以上回归模型的拟合性程度较好。

表 1-3 宜宾市白酒产业产值增长与从业人数增长的关系

年份 项目	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
产量(吨)	17.33	14.39	16.42	18.88	21.715	24.973	28.719	33.26
产值(亿元)	141.00	178.29	222.86	287.56	365.206	463.811	589.04	748.08
从业人数 (人)	31 341	32 505	35 752	37 821	41 043	45 135	50 332	56 932

根据宜宾市委、市政府关于宜宾市白酒产业近期目标的要求,到 2013 年,白酒产业产量要达到 35 万吨,产值要实现

750 亿元。那么到 2013 年，宜宾市白酒产业新增白酒产值约为 $750 - 179 = 571$ 亿元。

通过以上回归模型计算可知，到 2013 年宜宾市将新增就业岗位 $571 \times 42 = 23\ 982$ 个，全市白酒行业从业人员近 7 万人，新增约 2.4 万个白酒就业岗位，这在宜宾的城市建设中有着非常重要的作用。2.4 万个就业岗位，如果按照现有的家庭就业率来看，每个家庭平均就业人数为 1.5 人，家庭平均人口为 3.5 人，2.4 万个就业岗位将新增城市人口约 5.8 万人，在宜宾的百万人口城市建设中预计将新增城市人口约 50 万人，白酒产业所吸纳的 5.8 万人已经占到整个新增人口的 11.7%，对宜宾的百万人口城市的建设起着非常重要的支撑作用。

（三）白酒产业发展对其他产业的拉动作用

表 1-4 白酒产业和相关产业在产值和从业人数上的关系表

项目 年份	白酒产业	造纸及纸产品业		玻璃产业
	产量 (万吨)	产值 (亿元)	从业人数 (人)	产值 (亿元)
2006	17.33	12.0136	3 806	3.6524
2007	14.39	13.0207	3 999	4.9180
2008	16.29	19.6884	4 472	12.4794

通过表 1-4，我们可以清晰地看到，与白酒相关的物流、包装和玻璃等产业的发展趋势与白酒产业的产量有着很大的相关性，在 2006—2007 年，宜宾白酒产业产量出现下滑，与白酒相关的产业的增长都很缓慢，在 2007—2008 年宜宾白酒产量出现大幅增长，与白酒相关的这些产业的发展都很快。其中，玻璃及玻璃制品制造增长迅猛，其产值从 49 180 万元增长到 124 794 万元。

酒产业在宜宾经济地区生产总值中占据半壁江山，在利税方面更是起着举足轻重的作用。宜宾酒产业的迅速发展必将极大地促进宜宾经济和城市建设的发展。宜宾市政府从实际出发

提出的宜宾酒产业的发展目标为到 2013 年宜宾市白酒原酒产量 35 万千升 (1 千升 = 1 立方米, 下同), 规模以上酒类企业实现工业总产值 750 亿元, 销售收入 800 亿元, 利税总额 130 亿元, 这也是宜宾市努力实现世界顶级白酒基地的近期目标。

假设宜宾白酒产业基地通过自己培育和招商引资建成, 到 2013 年, 宜宾白酒产量将达到预期的目标, 白酒产量将增加约 18 万吨, 总产量达到 35 万吨, 新增产值 531.5 亿元, 销售收入增加 475.5 亿, 利税总额新增加 67.4 亿。

新增的 18 万吨酒根据现有的品牌就与原酒的比例关系, 将有 1/3 的酒作为品牌酒进行销售, 这些酒全部装进容积为 500 毫升的酒瓶中, 将增加酒瓶需求量 1.2 亿个左右, 酒包装纸箱 1 亿个, 纸包装箱印刷 1 亿个。35 万吨白酒的产量对物流的需求也会呈数倍趋势增长, 这些需求将培育或抬升几个产业。另外还有大量的广告收入, 宜宾白酒产业发展拉动和壮大其他相关的产业, 提供大量的就业岗位, 既稳定社会发展又增加工人收入, 更重要的是增强宜宾经济的发展后劲。

此外, 随着宜宾白酒产业的发展, 新增加的 2.4 万个就业岗位, 新涌进的城市人口约 5.8 万人, 将对宜宾的服务业带来前所未有的发展机会, 而服务业的发展又会带来大量的就业岗位, 如此, 服务业也将会有巨大的发展。

通过宜宾——中国白酒基地的打造, 再结合宜宾特有的历史悠久的酒文化, 使宜宾成为中国白酒文化中心, 打造一个富有活力的宜宾白酒文化旅游产业将直接拉动宜宾第三产业的发展, 也会促进宜宾酒产业的发展。

二、白酒行业外部环境分析

(一) 政治—法律分析

1. 税收政策

2009 年 7 月 23 日, 国家税务总局公布《关于加强白酒消费

税征收管理的通知》，自2009年8月1日起，对计税价格偏低的白酒核定消费税最低计税价格。这样明显是提高了白酒的消费税，对于白酒企业而言，实质降低了企业的利润。对于中小白酒企业而言，价格向来是企业营销的生存发展之道。如今，实行最低计税，税负加重，白酒企业不得不采取涨价政策，长此以往，无疑会损害中小白酒企业的发展。不过，从长远而言，对白酒行业而言，这其实应该是利好的政策。国家实行最低计税价格，实质是为了避免企业的关联买卖，实际上是规范了白酒行业的发展。

2. 食品安全法律法规

2009年2月28日，第十一届全国人民代表大会常务委员会第七次会议通过《中华人民共和国食品安全法》，自2009年6月1日起实施。食品安全关系民生，政府一定要严加管制。对于白酒企业而言，大企业有强大的经济基础，有能力购买检测设备和处污设备。而中小企业本身就资金薄弱，如果还要求它们购买这些设备，无疑是雪上加霜。

3. 金融政策的调整

为了应对国际金融危机，中国人民银行按照党中央、国务院的统一部署，紧密围绕“保增长、扩内需、调结构”的主要任务，认真贯彻落实适度宽松的货币政策。坚持“区别对待，有保有压”的方针，继续加强对“三农”、中小企业、就业、助学、灾后重建、消费等改善民生类信贷的支持工作，加大对产业转移、自主创新、区域经济协调发展的融资支持。国家此举大大地改善了中小企业的融资环境，对处于融资难、资金薄弱的中小企业而言，实乃一大福利。

4. 政府对白酒产业的政策倾斜

白酒行业本身是属于限制性行业的，高税收就是为了限制白酒行业的发展，最低计税就是如此。不过，白酒作为四川的重要产业，政府很关注白酒企业的发展，并积极扶持。2010

年9月27日,四川省政府发布《四川工业“7+3”产业发展规划》,白酒产业成为四川产业规划的重点。该规划提出,将着力打造中国白酒“金三角”,四川省将建设长江上游白酒制造基地,力争到2012年将四川白酒打造成为千亿产业。

另外,宜宾本地江安县政府实行县级主要领导联系重点酒类企业制度,帮助企业协调解决发展中的问题。县财政每年安排100万专项资金扶持酒类企业发展,出台酒类企业保护、激励和优惠专项政策,专门创建白酒工程技术研究中心,促进酒类企业发展。江安县还将酒文化与地方民俗、竹工艺等文化有机结合,以开展节、会等多种形式,丰富白酒文化,形成地方酒类文化特色。政府强有力的政策支持为白酒行业营造了一个良好的发展环境。

5. “酒驾”治理

众所周知,如今特别加强了对酒后驾车的管制,2011年7月公安部交管局向各省交警部门下发《关于修改酒后驾驶有关法律规定的意见(征求意见稿)》,其中指出要加大酒驾处罚力度,降低饮酒驾驶和醉酒驾驶的最低标准,首次明确“与醉驾司机同乘一车的乘客也应处罚”。我们知道,过度饮酒会对人体造成伤害,而且近几年因为醉酒驾车而引起的死亡人数也在逐年增加。因此,此次的加强“酒驾”治理也是社会民众的心声。在某种程度上,这对于正处在冷冬期的白酒行业而言,无疑是雪上加霜。

(二) 经济分析

1. 国内生产总值分析

在众多的经济因素中,宏观经济运行的分析是最重要的。宏观经济的运行好坏,直接影响企业的发展。据资料显示,2008年,我国全年国内生产总值达到300 670亿元,比2007年增长9.0%。

从图1-1可以看出,自2004年以来,中国的经济发展是很

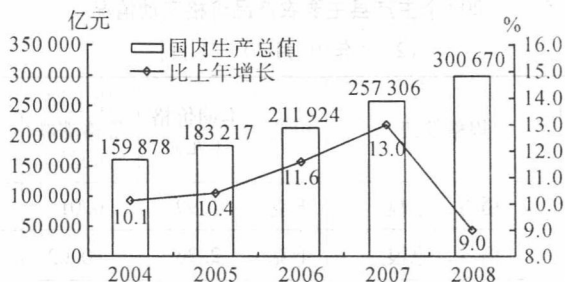


图 1-1 2004—2008 年国内生产总值及其增长速度

平稳的，2008 年经济增速有所回落，是受到经济危机所影响。总体而言，中国的经济发展是持续前行的，宏观环境是很优良的。据统计，2009 年 10 月，规模以上工业增加值同比增长 16.1%，比 2008 年同月加快 7.9 个百分点，可以看出，我国的经济是在逐渐回暖的，在如此环境下，企业就能稳健发展了。

2. 粮食产量以及价格情况（白酒原辅料）分析



图 1-2 2004—2008 年粮食产量及其增长速度

2008 年，我国全年粮食产量为 52 850 万吨，比 2007 年增加 2 690 万吨，增产 5.4%。从图 1-2 中可以看出，前几年粮食产量虽然增速比较慢，但是 2008 年我国粮食产量大增，这对白酒行业的发展是个利好消息。

表 1-5 200 个主产区主要农产品价格变动情况
(2008 年 10 月 20-31 日)

农产品名称	规格等级	单位	本期价格(元)	比上期价格涨跌(元)	涨跌幅(%)
籼稻	稻谷, 原粮	千克	1.99	0.01	0.38
粳稻	稻谷, 原粮	千克	2.26	-0.02	-0.74
小麦	小麦, 原粮	千克	1.93	0.01	0.46
玉米	玉米, 原粮	千克	1.83	-0.02	-1.30
大豆	大豆, 原粮	千克	4.70	0.01	0.12
籽棉	未经轧花处理	千克	5.88	0.12	2.03
油菜子	油菜子	千克	3.72	-0.04	-1.00
花生	去壳花生仁	千克	7.87	0.14	1.85
肥猪	出栏肥猪	千克	11.50	-0.17	-1.42
仔猪	用于育肥的仔猪	千克	17.12	-0.24	-1.38
活牛	出栏肉牛	千克	16.54	0.02	0.14
活羊	出栏活羊	千克	16.25	0.05	0.29
活鸡	活鸡, 养殖场出栏	千克	11.66	-0.10	-0.86
苹果	当地产, 大宗品种	千克	4.05	-0.11	-2.68
柑橘	当地产, 大宗品种	千克	2.58	-0.21	-7.58

注: 上期为 2008 年 10 月 1—10 日。

从表 1-5 中可以看出, 酿造白酒的几种原辅料的价格有涨有跌, 其中稻谷和玉米的跌幅比较大, 而小麦的涨幅相对比较小。白酒的销售成绩主要取决于产品质量和价格, 可见, 这些原辅料的价格对于白酒企业的作用是非常大的。