

案例一

低谷与机遇 ——津江市广电公司的战略管理

一、这是机遇吗？

1993年2月13日星期六津江市广电公司董事长台女士与往常一样，早早地来到了办公室。往常一到办公室先翻阅一下日程安排和秘书整理好的文件，而今天不同，一到办公室就叫秘书小强速去购买《S市证券报》。虽然她知道过一个多小时邮局会送来，但她还是希望能早些见到这张报纸。因为这张报纸刊登了广电公司的上市报告。

台女士50岁了，但看上去很精神，是公司和局里公认的女强人。大专文化，经济师，80年代曾任电视机厂的厂长，由于成功的经营在1988年调入仪表局任副局长。去年由于广电（集团）公司的总经理、副总经理相继退休，另一副总经理也已58岁了。面对广电行业的不景气，喜欢面对挑战性工作的她便主动要求回到广电（集团）公司。她到公司后的第一件大事，就是促使广电（集团）公司成为上市的股份有限公司。经过近一年的努力，广电股份有限公司的股票终于上市了。

广电公司原名津江市广播电视（集团）公司，是我国电子工业大型一类骨干企业，具有独立法人地位的全民所有制企业。公司建立于1990年6月，由当时的国家一级企业：电视机厂、无线电厂、电子设备厂，国家二级企业的录音器材厂以及电子进出口公司、广播电视（集团）公司销售公司和广播电视工业对外技术合作公司等

七个单位组成。公司占地面积 37 万平方米，厂房面积 39 万平方米。固定资产原值 3.24 亿元。公司的主导产品有彩色电视机、黑白电视机、收录音机、录像机、空调器、微波炉、雷达、应用电视、汽车音响等。

公司共有职工 1600 余人，其中工程技术人员 400 余名，1992 年开发、优化、巩固的新产品有 112 项，新产品产值率占总产值的 83%。1992 年销售收入 33.5 亿元，名列全国电子行业第一位，津江市企业的第八位。彩电、黑白电视机产量 328.7 万台，名列全国第一位，产品销售率达 95%。市场占有率名列全国第一位。并被列为全国电子行业利税十强之一。1992 年改制为股份公司后，8~12 月实现利税总额 0.93 亿元，出口创汇 3504 万美元。公司拥用多个中国著名商标。历年来有 24 个产品荣获国家银质奖。53 个产品获机械电子工业部和该市优质产品奖，主导产品均达到 80 年代中后期的国际先进水平。

然而，面临国际电子工业飞速发展，国内各省市大量家电行业的上马，国内外行业竞争十分激烈。特别是 1992 年四季度受复关舆论的影响，家电行业陷入了前所未有的低谷。家电公司还面临着料、工费涨价因素的压力，宏观调控资金、资源抽紧的困难，其中需消化材料、人工涨价因素 4438 万元，汇率损失 1712 万元。

二、热烈的争议

上午九时是广电公司每两周一次的领导班子碰头会，会前小强把买来的《S 市证券报》分发给了与会的每一个同志，碰头会自然而然地围绕着上市报告书议论了起来。

首先发言的是权先生，公司的常务副董事长，兼公司副总经理，大专文化，高级经济师，现年 59 岁，是该公司现在班子中年龄最长的一位。他说：“上市报告书已经出来了，是否可以把老王和小

李（参与搞上市报告的两位同志）从办公室里独立出来，成立一个服务办，这样可以更好地掌握股市情况，加强与股民的联系。大家看意见怎样？”

接着发言的是白先生，58岁，大专文化，高级会计师，总会计师。他说：“我同意权总的意见，成立服务办是相当必要的，这个机构与董事会秘书不同，它可以注意股市和股民的动向，提高我们企业的形象。我现在正在担心，我们股票是下个月十六日正式上市，而今年国库券正好下个月一日起向全国发行，虽然计划发行总额300亿元，比去年减少10亿元，但将冲击股票市场，这是肯定的，这会给我们股票的价位带来不利的因素，是否可叫老王、小李，会同财务部老张一起，议一个方案，防止股价低迷，影响公司声誉。”

监事会主席王先生（55岁，高中文化，经济师）和副总经理程先生（56岁，大学文化，高级工程师）基本同意白先生的意见，对股价表示担忧。

接着发言的是总经理卫先生（46岁，大学文化，高级经济师，原是该公司副总经理，台女士到广电后，推荐为公司总经理）。他说：“我同意成立服务办公室，可以对股市问题作些研究，但我更担心的是公司和企业的关系问题。上市报告书上讲，公司的内部经营管理采用母子公司模式，但实际上公司和企业资产关系不明确。

（集团）公司建立后，公司的注册资本是下属企业注册资本的简单相加，在法律上讲产权关系界定不清。从历史沿革、企业的理解和现实情况来看，各企业运行的资产仍为各企业占有、使用和处置，公司既无力在资产增量上实行政策倾斜，也不能进行资产存量的合理流动，因而在产品结构调整上往往是事倍功半，步履艰难，而产业结构调整更为乏力。其次是政企难分，公司行政管理负担沉重。（集团）公司建立后，虽然在性质上已确定为企业性公司，但在实质上承担了大量行政管理工作。由于公司和集团的管理是一套

班子，公司依然是政府管理企业的一个漏斗，因而公司不能不承担对行业内企业的大量管理工作，从本质上看与过去的行政性公司并无多大区别。从而影响公司的自身建设和发展。同时，整机厂和配套厂（即核心层和松散层）也有矛盾，提高整机厂的利税指标需降低成本，途径之一是降低元器件和配套成本，即要压低配套厂的成本。而作为公司既要对公司经济效益负责，要降低成本提高效益，又要对集团成员单位负责，抓好内配，从而使工作陷于矛盾之中。特别是困难企业的解困工作，向银行借贷的担保工作，使（集团）公司承担很大压力和风险。”

高先生 50 岁，大专文化，高级经济师，副董事长，党委书记）说：“我同意卫总意见，再补充一点，我们公司的企业自我约束、自我发展的意识不强也是一个要注意的问题。近年来，企业虽然形势严峻、步履艰难、效益滑坡。从整体上看，国家虽然要求企业加强管理、深化改革、转变机制，但从企业来讲，在老的管理模式下自我约束机制不健全，压力不大，在机制转换上缺乏动力，内部改革进展缓慢，成效不很显著。这次我们公司股票上市是一个机会，但光有热情不够，如果管理模式不变，股票上市与不上市将与是否成立股份公司一样，名称变了，实质内容变化不大，公司的成效也将不大。”

林先生（56 岁 大学文化 高级工程师，公司总工程师）说：“近年来由于市场疲软、竞争激烈，公司已初步形成规模经济的产品面临激烈的竞争和挑战，已拓展的新门类产品尚未形成规模和强的竞争力，正在开发的产品正需要大量资金投入。我们都知道电视机“金鸡独立”的偏向已危及整个行业，但开发通讯类、电脑类产品要资金。从公司“八五”规模来看，近期要上的项目总投资约需 5.8 亿元，整个“八五”期间项目总投资超出 10 亿元，而公司能用于发展生产和开发的资金仅有 9000 多万元 按原筹资进度到‘八五’期末也只要一亿多资金可用于项目建设，这对公司产品开发、技术改

造、结构调整产生很大影响。”

白先生又说：“我认为老林讲得很有道理。近几年来，公司总的效益状况不很好，公司 1988 年销售利税率为 12.61%，1991 年下降到 7.96%，利润率 1988 年为 7.88%，1991 年仅为 3.43%。公司改制股份制公司后，还增加了红利负担，这更增加了公司在效益方面的压力，这是一个非常尖锐和突出的矛盾。同时公司改制后效益情况将定期通过新闻媒介公告，并且随着公司股票上市，公司市盈率将每日公布，效益确实形成对公司的巨大压力。公司如何化压力为动力十分重要，我感到要加强成本管理，降低设计成本，降低采购成本和各项费用，逐步实现零配件系列化、标准化、通用化；实行统一仓储、减少仓储费用；降低物耗成本；节约费用支出；严格定额管理；进行成本指标分解和建立成本分计制度；实行公司统一销售价格；调整销售机构，减少销售费用。各企业应根据公司要求，制定实施细则，并加以落实，从而使公司和企业的经济效益，有较为明显的转变。”

卫总经理又说：“高书记讲的我很赞成。先是统一思想，然后是理顺公司与企业关系，这是本公司发展的关键，公司改制为股份公司，是一项系统工程，也涉及到各企业的切身利益。如果思想不转变、认识不统一、要求不明确则将会对改制产生很大影响。特别是我们广电公司属‘强强’联合的集团公司，各大厂都具有较强的经济实力和技术开发能力，并分别拥有各自的名牌商标，在全国电子行业中具有一定的地位和影响。长期以来企业形成的企业声誉、自尊性、企业精神的自强性、企业利益的独立性、企业之间的竞争性、企业发展的自觉性等，虽然在历史上都为各企业的发展起到积极的推动作用，但在当前公司改制过程中，如过分强调，则将会对公司的改制工作产生一些消极因素。为此我建议办一个股份制改制工作专题学习班，展开对公司改制工作必要性、迫切性、艰巨性的讨论。”

程先生(40岁 大学文化 高级经济师 副总经理)说：“我同意卫总办学习班的建议，但是否能在讨论改制必要性，上下产权关系外，还可讨论一下生产结构调整和多角经营问题。在上市报告的基础上搞一个更为完善的整体发展规划。”

林总工程师又说：“我同意小程意见，可以办个学习班，但可分几个专题来讨论，筹资等问题也可作为一个专题。”

这次会议开得异常的热烈，会议作出决议，决定成立服务办，同时将办一个股份制改制工作的专题学习班。

台董事长在会议中也作了几次短小的插话，但她更多地是在思考：这样多的工作，从战略上来讲，我应该重点抓哪几项工作呢？专题学习班应把干部的思想统一到哪里呢？

三、公司经营状况

(一) 经营范围

主营：彩色、黑白电视机、收录音机、录像机、摄录一体机、洗衣机、微波炉、空调器等消费类电子产品；雷达、卫星接收设备、磁带记录设备、计算机、计算机终端设备、汽车收放音机、办公自动化设备、应用电视系统、通讯设备等装备类产品；承办本公司中外合资经营、合作生产业务；国内外来料加工、来样加工、来件装配和补偿贸易业务。

兼营：与本公司主营业务相关的进口业务，在国内外开展技术服务，技术维修业务，对外投资，参股和经营业务，从事其他第三产业。

(二) 资产负债表(表 1.1)

表 1.1 资产负债表

单位: 万元

资 产	行次	1992 年 8 月 1 日	1992 年 12 月 31 日	负债及股东权益	行次	1992 年 8 月 1 日	1992 年 12 月 31 日
流动资产:				流动负债:			
货币资金	1	10734	8034	短期借款	41	123075	114162
短期投资	2	200	1422	应付票据	42	57891	56387
应收票据	3	61948	46207	应付帐款	43	75372	66630
应收帐款	4	90937	105177	预收货款	44	44636	3936
减: 备抵坏帐	5		485	职工福利基金	45		36
应收帐款净额	6	90937	104692	未付股利	46		
预付货款	7	17864	9355	未交税金	47	-535	954
其他应收款	8	18904	30674	其他未交款	48	199	112
内部应收款	8-1						
待摊费用	9	782	1598	其他应付款	49	28017	26476
存 货	10	103009	98490	内部应付款	49-1		
减: 存货变现损失	10-1		16	预提费用	50	716	
存货净额	10-2	103009	98474	待扣税金	51		
				一年内到期的长期负债	52		
流动资产合计	15	305438	300435	流动负债合计	55	295991	268688
长期投资:				长期负债:			
长期投资	16	9754	17700	长期借款	56	5343	7698
				应付债券	57	2500	

续表

资 产	行次	1992 年 8 月 1 日	1992 年 12 月 31 日	负债及股东权益	行次	1992 年 8 月 1 日	1992 年 12 月 31 日
固定资产：				长期应付款	58	650	653
固定资产原价	18	34182	36476	其中：国家股增	58—1		
减：累计折旧	19	12510	13387	股准备金			
固定资产净值	20	21672	23089	长期负债合计	65	8493	8351
在建工程	21	9546	8670	股东权益：			
固定资产清理	22		25				
临时设施	22—1						
固定资产合计	25	31218	31484	股本	66	39384	43922
无形资产及其他资产：				其中：国家股	66—1	39384	39384
无形资产	26			法人股	66—2		4000
其中：商誉	26—1			个人股	66—3		2538
开办费	30			外资股	66—4		
长期待摊费用	31	706	778	法定公积金	66—5	4253	29947
无形及其他资产合计	35	706	778	其中：资本公积金	67	4253	29299
待处理财产损失				任免公积金	67—1		
待处理流动资产损失(减收益)	36	1004	5050	集体福利基金	69		893
待处理固定资产损失(减收益)	37			未分配利润	70		3645
待处理财产损失合计	38	1004	5050				
资产总计	40	348122	355447	股东权益合计	75	43638	78108
				负债及股东权益合计	80	348122	355447

(三) 利润及利润分配表 (表 1.2)

表 1.2 利润及利润分配表 (1992.8.1—12.31)

单位: 元

项 目	行次	金 额
一、主营业务收入	1	1550641478.20
减: 营业成本	2	1305702898.07
销售费用	3	31329919.88
管理费用	4	73079614.82
财务费用	5	39990374.13
送货费用	6	
营业税金	7	55592865.85
二、主营业务利润(亏损以“-”号表示)	8	44645805.45
加: 其他业务利润(亏损以“-”号表示)	9	2475926.08
三、营业利润(亏损以“-”号表示)	10	47121731.53
加: 投资收益(损失以“-”号表示)	11	4922892.85
营业外收入	12	696902.69
减: 营业外支出	13	15595116.62
四、利润总额(亏损以“-”号表示)	14	37146410.45
加: 年初未分配利润(未弥补亏损以“-”号表示)	15	
上年利润调整(减少上年利润以“-”号表示)	16	
公积金转入数	17	
五、可分配利润	18	37146410.45
减: 应交所得税	19	5330326.05
提取法定盈余公积金	20	3181608.44
提取公益金	21	3181608.44
六、可供股东分配和利润	22	25452867.52
减: 提取任意公积金	23	
已分配优先股股利	24	
已分配普通股股利	25	
七、未分配利润(未弥补亏损以“-”号表示)	26	25452867.52

(四) 财务状况变动表 (表 1.3)

表 1.3 财务状况变动表

单位：元

流动资金来源和运用		行次	金额	流动资金各项目的变动	行次	金额
一、流动资金来源：				一、流动资产本年增加数：		
1. 本年利润		1	37252006.27	1. 货币资金	27	-27604880.54
加：不减少流动资金的费用和损失				2. 短期投资	28	12215000.00
(1) 固定资产折旧		2	10005430.51	3. 应收票据	29	-157412954.93
(2) 无形资产、开办费及长期待摊费用摊销		3	7505471.92	4. 应收帐款净额	30	137554501.18
(3) 固定资产盘亏(减盘盈)		4	6451.32	5. 预付货款	31	-85333955.40
(4) 清理固定资产损失(减收益)		5	32304.01	6. 其他应收款	32	117693627.34
小 计		6	54881664.03	7. 内部应收款	32-1	
2. 其他来源：				8. 待摊费用	33	-1791720.87
(1) 固定资产清理收入(减清理费用)		7	11755.30	9. 存货净额	34	-45357334.84
(2) 增加长期负债		8	50108794.56	10. 待处理流动资产损失(减收益)	35	40470980.26
(3) 收回长期投资		9	366650.00	流动资产增加净额	36	-9566817.80
(4) 对外投资转出固定资产		10				
(5) 对外投资转出无形资产		11				
(6) 资本净增加额		12	282203569.78			
小 计		13	382690769.64			
流动资金来源合计		14	387572433.67	二、流动负债本年增加数		
二、流动资金运用				1. 短期借款	37	-89136727.20
1. 利润分配				2. 应付票据	38	-15042851.88
(1) 应交所得税		15	5330326.05	3. 应付帐款	39	-87420641.51

续表

流动资金来源和运用	行次	金额	流动资金各项目的变动	行次	金额
(2) 提取公积金	16	318606.44	4. 预收货款	40	-7698461.05
(3) 提取公益金	17	3181606.44	5. 职工福利基金	41	364963.86
(4) 已分配股利	18		6. 未付股利	42	
小 计	19	11693542.93	7. 未交税金	43	17886809.19
2. 其他运用			8. 其他未交款	44	-70727.90
(1) 固定资产和在建工程净增加额	20	19006919.48	9. 其他应付款	45	-15403853.00
(2) 增加无形资产、开办费及长期待摊费用	21	2104500.43	10. 内部应付款	45-1	
(3) 偿还长期负债	22	11530000.00	11. 预提费用	46	-7161945.86
(4) 增加长期投资	23	79820553.28	12. 待扣税金	47	
小 计	24	112461973.19			
流动资金运用合计	25	124155510.12	流动负债增加净额	48	-272983735.35
流动资金增加净额	26	263416917.55	流动资金增加净额	49	263416917.55

(五) 组织机构

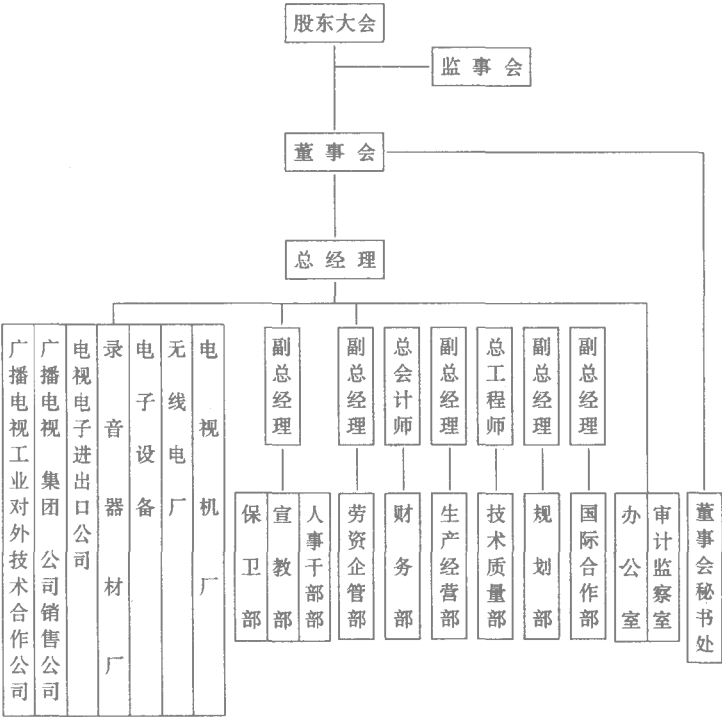


图 1.1 组织机构

四、在上市报告中，公司提出的后三年发展规划

公司在今后的发展中，将充分利用本公司所具有的人才、技术、设备、管理各方面的优势，积极开拓国际市场，努力把公司办成高技术、高效益、多功能、全方位发展的股份制企业。

(一) 公司已经开始实施的重要项目

1. JVC 电器有限公司。1992 年 7 月，公司与日本 JVC 公司、外高桥保税区联合发展公司及中国工商银行浦东分行共同投资 1250 万美元，创立 JVC 电器有限公司。主要生产彩电、激光唱机、卡拉 OK 机等电子产品，产品 70% 以上出口。该公司已于 1992 年 12 日投产。

2. 夏普空调机有限公司。公司与日本夏普公司、三菱商事株式会社共同投资 2950 万美元，其中公司占投资额 40%。年生产空调机 40 万台，产品 50% 出口，已于 1992 年 6 月 2 日正式挂牌开业。

3. 高歌禄达电子有限公司。公司与韩国禄达电子有限公司合资生产汽车音响，注册资本 210 万美元，公司出资 94.5 万元，已于 1992 年底正式成立。

4. 传真机公司。该公司由市经委牵头组建，公司参与投资并占其股金总额的 28%，公司已投入资金 280 万元人民币，该公司于 1992 年 12 月 28 日正式挂牌开业。

(二) 公司正与外商洽谈，计划投资的项目

1. 益安飞跃电器有限公司。公司与香港益安国际集团有限公司合资，注册资本 300 万美元，公司出资 120 万美元，占投资额 40%，预计年产微波炉 30 万台，50% 用于出口。

2. 罗密欧电讯有限公司。公司与香港传邦电子公司合资生产无绳电话、免提电话等通讯产品，投资总额 490 万美元，注册资本 340 万美元，公司出资 199 万美元，占注册资本 35%，产品 80% 出口。

3. 大丰电子有限公司。公司与日本大和电机、丰和化公司合资生产小家电产品，注册资本 140 万美元，公司出资 105 万美元，占投资额 75%，预计年产各种小家电产品 50 万台，50% 以上出口。

4. 安万益模具有限公司。公司与新加坡 ACMAX 机械公司

合资生产电缆模具，总投资 114 万美元，注册资本 80 万美元，公司出资 32 万美元 占注册资本的 40%。

（三）公司打算引进的合资项目

1. 摄录一体机合资项目。
2. 录像机合资项目。

（四）公司近期及今后发展的目标

1. 积极开拓国内外市场。在国内建立一批销售分公司及自营经销店，在国外开设若干分公司及销售点。
2. 积极开发新产品。公司将在保持现有产品优势的基础上开发通讯、音频视频、办公自动化、家用电器及其他五大门类新产品。
3. 建立新技术开发中心。公司将与国际著名集团及科研机构合作，以提高公司产品技术开发水平和生产技术水平。
4. 积极发展第三产业。公司在保障生产稳步发展的前提下，积极发展第三产业，主要开辟房地产、商业服务等领域，努力使公司的生产经营结构更趋合理。

讨论题：

1. 分析广电公司所面临的内外环境。分析广电公司的优势和存在的主要问题。
2. 你认为影响公司进一步发展的主要环节在哪里？如果你是台董事长，你会采取什么措施来解决这些问题？
3. 请为广电公司的发展作一个全面构想，在此基础上，为公司制定一个战略计划。

思考提示：

一、在分析内外环境时应注意的问题

（一）宏观环境

1. 改革开放把企业推向了市场，包括推向国际市场。

2. 股份制改革是深化企业改革的重要途径。

3. 宏观调控是为了更好地发展经济。

(二) 行业环境

1. 行业内竞争激烈、挑战大。

2. 人们生活水平的提高,对广电产品的需求很大。

3. 科学技术的发展,国家行业的战略性调整为广电公司在通讯、电脑等领域提供了广阔的发展余地。

(三) 企业内部环境

1. “改制”是一个十分有利的动力。

2. 作为大型一类骨干企业,有较强的实力。

3. 电视机“金鸡独立”的偏向,公司和企业资产关系不明,政企难分,资金不足,自我发展的意识不强等是该公司的主要弱点。

(四) 优势

1. 已经改制股份公司。

2. 领导班子有较强的改革欲望。

3. 具有良好的产业管理基础。

4. 拥有国内著名商标和一定的技术优势。

5. 已在吸引外资,调整结构上跨出积极步子。

(五) 主要问题

1. 加入世贸组织与否的影响,料、工费涨价因素的压力,宏观调控资金、资源抽紧的困难。

2. 公司与企业资产关系不明确,政企难分,资金不足,自我发展意识不强。

3. 改制股份公司是一个新问题,经验不足。

4. 电视机“金鸡独立”的偏向。

5. 内部组织机构与企业发展的不相适应。

二、近期具体措施

1. 保持和发展国内市场优势,积极打开出口新局面。

2. 切实抓好重点项目，拉开“三足鼎立”产品格局的阵势。
3. 突破若干带动行业发展的大合资。
4. 组建广电销售服务一体化网。
5. 筹划广电开发中心和广电财务公司。
6. 稳步推进跨国经营和多元经营。
7. 建立现代企业制度的管理运行，激发广电内在活力。
8. 搞好集团内部管理，形成广电凝聚力。

三、广电的发展构想

1. 在产品结构上：家电类、通讯类、电脑类三足鼎立。
2. 在产业结构上：从利润来源和人员分流的方面上形成主导工业、合资企业、第三产业共挑大梁。
3. 在整体经营结构上：形成以金融为背景，以资产为纽带，科、工、商、贸为一体的广电联合舰队。
4. 广电发展的投资原则是：以国际国内市场前景为出发点；高技术，产业化。
5. 广电发展的调整方针是：以广电产业为依托，以引进有实力的外资和世界先进技术、先进产品为动力，积极优化存量资源的排列组合，不断扶植新的生产力增长点。
6. 广电发展的组织结构是，以战略一致性为原则，实行与产品结构、产业结构相适应的事业部制。

四、战略计划应包括的内容

1. 企业使命的确定。以上述发展构想作为确定企业使命的指导思想。
2. 经济发展目标（包括近期、中期、远期）。
3. 战略事业单位的划分及战略事业的拓宽和收缩。
4. 最主要的、关键的战略事业单位的战略目标。

（1）广电家电产业。以电视机为“拳头”产品，以质量与品种为特色，形成广电消费类家电产品系列，争取在 2000 年实现 200 个

亿的产值。

(2) 广电计算机产业。沿着计算机应用对现代生活渗透的脉路，一方面推进教育用、家庭用电脑生产的发展，一方面推进商用电脑生产的发展，争取在 2000 年形成 100 个亿的产值规模。

(3) 广电通讯产业。使广电产业成为国民经济信息化支柱产业的重点组成部分，形成 100 个亿的产值规模。

5. 战略阶段和主要战略措施。