

★案例分析 1

宜家出走马甸变脸

宜家在马甸 15000 平方米的店面，创造出 5.4 亿元/年的销售额。

这个世界 500 强将在明年年初搬离马甸，引起了媒体和社会的广泛关注——既关心宜家的前景，也关心马甸的发展趋势。

马甸曾经被北京市商委规划为北京市十个商业中心的一个。马甸经历过两次辉煌，一次是在亚运会期间，马店是亚运会商品集散地，那时大众和社会对马甸作为商业中心有了初步认识。第二次是在马甸被大规模开发以后，特别是宜家进驻以后，形成了马甸商业上真正的繁荣。

据了解，宜家在选址上有两点必备的条件，第一，必须处于交通要道。马甸地区有四通八达的交通，马甸立交桥交通流量巨大。第二，宜家在各国的发展，物业都是自己的，不采取租用的办法。宜家初进北京，在马甸破例采取了租赁的方式来开店，也证明了马甸的商业价值。

宜家出走可能基于三个原因：一、15000 平方米营业面积已不能满足经营需求；二、宜家失去了在马甸的定价权，成本为王的经营理念使宜家难以接受马甸区域日益成熟带来的租金上涨的成本压力；三、马甸由纯商业向商业与商务结合的大势，已使宜家失去了小资定位的环境土壤。

商业和商务应该是互为表里，相辅相成的，不同的业态，对商务的支持也各不相同。从这个角度来说，宜家“出走”也许意味着这个区域的商业或商务价值的新陈代谢。

宜家搬走不一定是坏事，通过马甸商业的重新整合和洗牌，让市场来检验马甸区域真正的商务和商业价值。

(1) 根据宜家在选址上的两个条件，谈谈你对企业战略的认识。

(2) 根据上述资料谈谈你对战略实施的认识。

参考答案:

(1) 企业战略的制定必须正确确立自己的经营定位，即目标顾客群，宜家之所以定位于交通要道，是针对自提货物和追求低价格的顾客;自己经营物业主要是为了降低成本。

(2) 战略是由一定的产品 and 市场定位组合体现的，没有明确的产品（服务）与准确的市场定位,企业会失败。战略制定后，一般不应朝令夕改.战略是动态的，战略制定时的环境条件发生改变,要适时调整。

★案例分析 2

俄亥俄州牛排包装公司

在牛排包装行业中,传统的成本链包括：在分布很稀疏的各个农庄和农场饲养牛群，将这些活牛运到劳动密集型的屠宰场,然后将整块牛排送到零售商处，它们的屠宰部再把牛排砍的小一些，包装起来卖给购物者。俄亥俄州牛排包装公司采用了一个完全不同的战略改造了传统的价值链，建立大型的自动化屠宰场，并将屠宰场建在便于经济运输牛群的地方,在加工厂将部分牛肉砍成更小一点从而数量会随之增多的牛肉块，之后装盒，然后再装运到零售商那里.该公司的人认为，牛群运输费用在传统价值链下是一个主要的成本项目，但现在可以因减少了长途运输而大大减少了；同时,不再整块运送牛肉因而也减少了高额的牛肉废弃，大大减少了出厂成本。该公司采取的战略非常成功，从而取得了美国最大的牛肉包装公司的地位,一举超越了先前的行业领先者。

问题

(1)。根据以上案例说明分析俄亥俄州牛排包装公司的战略选择。

(2) .结合企业战略管理知识分析俄亥俄州牛排包装公司战略选择的实施条件。

(3)。如果你是俄亥俄州牛排包装公司的总经理，你将选择何种战略做得更好？

参考答案:

(1)。根据以上案例说明分析俄亥俄州牛排包装公司的战略选择.

答：俄亥俄州牛排包装公司选择的是价值链重构和低成本策略。

(2)。结合企业战略管理知识分析俄亥俄州牛排包装公司战略选择的实施条件.

答：价值链重构要求根据价值的业务流程进行重组，要求把价值生产过程中的不同工序乃至不同的企业按照企业的战略要求重新排列组合，因此要求企业不同的工序、不同的企业不仅自身能力要求很强，而且协同性更好；而低成本战略的实施条件是：现有竞争企业之间的价格竞争非常激烈；企业所处行业的产品基本上是标准化或者同质化；实现产品差异化的途径很少；多数顾客使用产品的方式相同；消费者的转换成本很低；消费者技有较强的降价谈判能力。

(3)。如果你是俄亥俄州牛排包装公司的总经理，你将选择何种战略做得更好？

答:在实施低成本战略的同时，我还会优先选择差异化战略、收购战略等。

(答题要点可以展开,只要战略选择合理并能解释就可以给分;只答战略不给解释的减半给分。)

中国平安

中国平安保险集团股份有限公司是一家以保险业为主，融证券、信托、投资为一体的综合性金融服务集团，是我国第一家国有控股的股份制保险公司，也是中国第一家有外资参股的全国性保险公司。在世纪之初平安保

险又将争创“世界 500 强 400 优”视为自己的理想目标。平安吸收了中国优秀传统文化和西方现代管理思想的精华，形成了广为外界赞誉的企业文化。

平安的企业使命是：对客户负责，服务至上,诚信保障；对员工负责,生涯规划，安家乐业；对社会负责，回馈社会，建设国家.平安倡导以价值最大化为导向，以追求卓越为过程，做品德高尚和有价值的人，公司形成了“诚实、信任、进取、成就"的个人价值观，和“团结、活力、学习、创新"团队价值观，平安为员工描绘的远景和抱负是:成为中国企业改革的先锋和金融服务业学习的楷模，建设国际一流的综合金融服务集团。

请你回答以下问题：

(1) 哪些话描述了平安的生存目的是什么?你认为平安的企业生存的目的描述是否值得改进的地方？如果有请你用一句话来为平安描述生存目的，你如何描述好？

(2) 在平安的企业使命中,哪些内容勾画了企业的经营哲学?

(3) 哪些话是对企业愿景（未来展望）的描述?企业的战略目标是什么？

参考答案：

(1) 企业生存目的:对客户负责，服务至上，诚信保障.不足之处:过于笼统。用一句话概括：化解风险，祈祷平安。

(2)对员工负责，生涯规划，安家乐业；对社会负责，回馈社会，建设国家.

(3)愿景：成为中国企业改革的先锋和金融服务业学习的楷模，建设国际一流的综合金融服务集团。战略目标：争创“世界 500 强 400 优”。

★案例分析 4

下面是一位同学对北京乐跑汽车制造有限公司的外部环境所做的分析，请你根据企业外部环境分析的基本原理对下面的分析进行评论，指出其分析的比较成功的方面以及不足之处，并指出改进建议。

北京乐跑汽车制造有限公司是一家以批发零售轮胎、机油为主的公司。该公司负责美国固特异轮胎和英国嘉实多机油在北京地区的销售以及相关的业务开展和售后服务。

该公司把产品批发到一些汽车轮胎零售店和汽修厂并对零售商提供相关的技术支持服务。公司代理的两种产品是世界知名的品牌，主要针对一些中高档轿车.从企业开展业务来看是以北京地区的北部为主，大部分的客户都集中在消费档次较高的地区。同时，产品也根据不同的车型在速度级别、花纹设计上有所不问。

在今后几年里不同品牌的竞争，相同品牌跨区域销售的影响等因素使得市场竞争会更加激烈.因为它毕竟还是消耗品且政府正提倡个人购车,有些机构也为个人购车提供了方便,如使用分期付款的方式等。这就意味着车辆会越来越多，随着科技的进步，汽车的性能会越来越好。对轮胎、机油的品质要求也就越来越高.现在北京道路建设不断加快.例如五环路的建设通车,三环路的重新修缮等使得交通更加便利，也提供了一个好的前景，不过随着产品在市场上份额的不断扩大，不可避免的也会产生价格的竞争，销售数量是不断增加,但利润的增长并不明显，单位产品的利润在下降.

企业目前面临的主要竞争对手有世界 1：同样知名的品牌米具林轮胎和同地区同品牌的另一家经销商。从米其林轮胎来说不管是在北京的办事处还是经销商各个职能的分工相当明确。它在市场开发的过程中和经销商密切配合。例如在经销商的业务人员开发客户的同时，米其林办事处的区域业务员也会参与进来及时地了解客户的意见并反馈到公司。根据不同客户辅助经销商的业务人员做一些后续工作，帮助向办事处中请店面的广告招牌，定期有选择地送一些宣传品等，这样会缩短工作周期,提高了效率，不但可使米其林公司及叫直观地了解市场且减轻了经销商的工作压力,能很快解决除销售方面以外的问题，减少了中间环节。米具林轮胎在区域销售和价格的控制方面还是比较好的.虽然市场占有率不是很高，但可以保持一定水平的利润，它进入十国市场的这几年来，市场占有率稳定地增长，树立的品牌形象也很好。

虽然在国际市场上它与固特异等一些品牌是齐名的，但在北京地区从价位和形象上给客户的感觉要高一些.

米其林轮胎也在根据中国路况，在技术上进行着改进，这样能更好地满足客户的要求，从生产能力和新产品的开发来看较固特异轮来说相刘较慢。在长期竞争中因为服务做得好,市场定位较高。使得在长期较量中收益的影响不人，也因为在巾场的竞争中有很多品牌轮胎的利润已经很低。固特异轮胎的另一家经销商在北京地区的销售量不是很大，出于他同时代理另一品牌的轮胎，这可以保证该公司一定的利润，他会首先在这个品牌的一些客户群里展开固特异轮胎的价格战，因为每一家零售店不只销售单一品牌轮胎,所以它就会采取这个方式迅速占领市场。但是，同时代理两种品牌的轮胎资金方面的压力会很大，如果一个资金雄厚的竞争者进入这个价格战，资金不足就很难支持增长了

参考答案：

长处:

1. 分析了一个宏观关键田素——科技因素,指出，随着技术的进步,对轮胎、机油的要求也越来越高。
- 2 .明确指出了企业的两个竞争对于开对其进行了比较深入的分析，使人一下就明白企业面临的威胁：米其林轮胎将对其构成重大威胁，而另一个对手对具威胁要小一些。
- 3 .将宏观因素限定在北京地区是恰当的，这一点值得其他同学借鉴.

不足之处：

- 1 .对外部环境的分析显得有些零乱，宏观因素、行业情况混在了一起。
- 2，对行业环境的分析比较弱，行业的特征没有做稍微深入的分析。

3 . 该公司有两种业务虽然都与汽车有关 ， 但产品的特点不同 ， 必须分别分析其竞争特征和竞争对手.

4 . 虽然文章提到了技术因素是主要的宏观因素 ， 但还不够深入 ， 建议进一步了解一北京市场汽车的现状 ，

特别是技术方面的现状，一般汽车轮胎的平均寿命、人们对轮胎的期望、对高性能轮胎的认识和认同情况；目前使用比较多的机油品牌,该品牌的效果；还有轮胎的平均故障率和机油的平均更换率等.

★案例分析 5

泛美航空公司是美国境外的一家航线最广、历史最久的航空公司，也是美国国家航运业的化身。经过 50 多年的发展，至 1980 年初已成为全美第三大航空公司。

1927 年，美国的航空业还处于初创时期。这一年泛美航空公司创建.30 年代初，特里普为美国首次开通了横越太平洋的航线，泛美从此声名鹊起。到 40 年代后期，泛美已经成为世界上最大的航空公司,具备了全球航运的能力.第二次世界大战期间,泛美与政府间合作密切，取得了迅速的发展.

1980 年，泛美航空公司进行技术改造，淘汰老旧费油的 20 架 B707 客机，选择洛克希德制造的 L1101-500 型宽体客机。但就在此时，与波音 707 性能相似，但成本更低的新型飞机纷纷上市,如麦道公司的 MD80、波音公司的波音 757、波音 B767 等。相形之下，11101—500 型飞机的单位飞行成本，都明显比新机种高得多,泛美公司为此后悔不迭。

为了摆脱困境，泛美公司不得不抛售一些贵重的非空运财产.但尽管采取了“拆东墙补西墙"的办法，在 1988 年美国 8 家最大的民航公司排名中，泛美仍位居最后。

1990 年 7 月开始的美国经济衰退和接着爆发的海湾战争，使所有的美国航空公司生意清淡。泛美公司更是捉襟见肘,于 1991 年 12 月 4 日宣告破产，成为该年倒闭的第三个美国大民航公司.

问题：

(1) 泛美公司的陨落原因是什么？

(2)对你有何启示？

参考答案:

(1) 陨落原因：主要是对环境缺少战略分析，对PEST分析预测失误。

一是对市场需求估计不足，忽视了成本因素,造成技术改造决策选择失误。二是美国处于经济衰退期，市场萧条.

三是在企业快速成长时，忘记了可能存在的财务危机。

(2) 启示：

首先，对市场变动趋势反映迟钝，只凭借主观的感觉作出决策,最终必然自食其果。

其次，战略方案的选择对企业的成长是非常重要的.

最后，当战略执行中发生偏差时,必须进行果断的战略调整.

案例分析参考答案（部分案例）

★案例分析 6

派克兰帝的经营之道

一、传统服装生产企业价值链

厂房、组织系统、企业高管、企业战略、企业文化、企业管理制度、会计系统、整体企业运作信息系统					差 额
招聘、培训、激励、考核、分配、制度					
材料研发 进贷系统	服装设计 生产技术	订单系统	市场行为设计 市场研究方法	客服服务系统	
原材料 运输设备	生产设备、办公用品、 生产辅助物品	硬件设备、软件产品	市场策划、市场调研服务	企业服务（法律咨询、 账目审计）	
原材料的运输、存储、 管理、分配。企业运作 活动涉及的后勤管理。	服装生产、服装包装、 销售涉及部分	服装入库、分销、送货	产品、价格、分销、促 销、人员、过程、有形展 示、用户体验、市场调研	服装修补、服装运整、 服装退换、意见收集	

详细说明：

1、市场营销

本小组以 4P 理论作为市场营销的基础内容，分别是 product（产品）、price(价格)、place(分销)、promotion（促销）。但是，随着社会的发展,人们对于生活水平要求的日益提升，销售服务越来越受到消费者的重视，成为服装销售中的重要部分。因此本小组认为简单的以传统产品对待是不全面的，应考虑服务所涉及的 people（人员）、process(过程)、physical evidence(有形展示)。当然，服装销售是基于有形产品的销售，不能完全等同于服务销售，因此对于后三者的重视程度应低于对传统的 4P 理论元素的重视程度，但是不能将其忽略。注重用户的消费体验,是现代消费中不可忽略的部分。

2、采购市场策划、市场调研服务

并非所有的企业均有自己独立的市场调研机构，或具备足够的能力对市场进行深入的调研。因此,委托咨询公司针对自己的企业业务进行市场调查，或购买相关的市场策划，成为增强企业实力的有效手段.其中市场策划包含市场细分与定位选取、企业宣传策略制定与详细方案策划等.因此，将市场策划与市场调研作为针对服装产业所提供的服务，放置于采购项目之中。

3、企业运作活动涉及的后勤管理

企业运作活动涉及的后勤管理是指企业除服装生产制造以外的其它活动所需的后勤管理，其包含公司办公

设备的管理、公司人员基本生活保证活动的管理等等。其是公司可以运作的基础，但对公司正效果贡献不大的行为。

而派克兰帝公司的价值链有不同

其不同点有：

1、制造

●对于传统的服装产业价值链而言，服装生产占据着价值链至关重要的位置,其对于其它环节有着很大影响。大规模生产服装需要以丰富的人力资源、高效的物流管理等因素作为支撑，因此企业剩余的运作空间相对较少。而派克兰帝将服装生产外包,这为企业创造独一无二的价值链提供了可能，使企业具备了更加广阔的空间去进一步的改进传统价值链。

2、后勤

●后勤工作从传统的原材料运输转变为外包订单的跟踪监控,其工作内容发生转变，工作规模也随之缩小。当然，为企业提供日常运作所需的后勤保障依然是其不可忽略的工作,而这与传统的服装生产企业相比，后勤工作所花费的精力是很少的。派克兰帝公司将传统企业涉及分销与送货环节外包，具体形式文章并未阐述，在此不做过多说明。

3、市场营销

●几乎所有的企业均涉及销售活动,因此市场营销所包含的内容在这些企业中都以不同形式存在。但是由于企业精力有限，各项内容的存在规模并不相同。如若将企业的主体活动量化,派克兰帝公司与相同规模的企业相

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/725341043311011220>