# 企业经营战略案例分析答案

来源：网络 作者：九曲桥畔 更新时间：2025-06-19

*一、案例：韩国汽车怎样打入美国市场二、案例：可口可乐公司的新战略三、案例：英国石油产业的五力分析四、案例：阿迪达斯与耐克五、案例：屡败屡战的飞利浦六、案例：“标王”为何不灵验了？七、福特汽车公司组织结构八、唐纳广告的组织变革一、案例：韩国汽...*

一、案例：韩国汽车怎样打入美国市场

二、案例：可口可乐公司的新战略

三、案例：英国石油产业的五力分析

四、案例：阿迪达斯与耐克

五、案例：屡败屡战的飞利浦

六、案例：“标王”为何不灵验了？

七、福特汽车公司组织结构

八、唐纳广告的组织变革

一、案例：韩国汽车怎样打入美国市场

美国是世界上最大的小轿车市场，而且也是世界利润最高的轿车市场。据分析，日本汽车制造商的利润大部分来自北美市场。不难想象，各国汽车制造商都想打入美国市场。但在过去的几年中，进入美国的汽车商中韩国的现代汽车取得显著的成功。分析原因有三个有利因素，即：

1.时机有利。当前世界贸易保护主义盛行，但由于国与国之间的经济发展不平衡，对一个国家的贸易壁垒可能成为其他国家打入市场的绝好机会。由于日本对美国的汽车出口受到所谓“自愿配额”的限制，出口数量停留在每年230万辆上。日本采取了向高档车转移的方针，逐步提高售价。美国的三大汽车商出于最优利润的考虑，采取了保持销量、提高售价的做法。这就使低档小型的经济车的市场出现了缺口。这给韩国汽车提供了打入美国市场的机会。

2.币值有利。由于韩元对美元是稳定的，比价基本不变。因美元对日元大幅度贬值，韩元对日元也就相对贬值，这就使韩国汽车的美元成本大大低于日本汽车的美元成本。

3.员工素质有利。美国轿车工业趋向于“夕阳工业”，三大美国汽车商相继关闭多条生产线、解雇工人，新一代有才华的青年都不愿去汽车业谋职，使得工人年龄相对上升，素质相对下降。而韩国的汽车工业正处于上升时期，汽车工人社会地位很高，汽车厂可毫不费力地招到最优秀、最能干的工人，而其工资只是美国汽车工人的十分之一。现在韩国汽车工人的平均年龄只有27岁，比日本的34岁还要年轻7岁。

在自己的产品上，现代汽车采用的并不是当代最先进的汽车技术，而是20世纪80年代初日本三菱汽车公司技术，这一技术在美国市场上已有5年历史，产品可靠、耐用、标准度高，维修非常方便。与之成为对照的日本铃木汽车，采用的是当代最新技术生产的马达，油耗量是轿车问世以来最低的，但其维修难度相应上升，产品成本也相应偏高，而其可靠性、耐久性还是一个问号。

在产品的价格上，现代汽车采用了快速渗透定价策略，比同等级的日本车定价约低1000美元，被美国汽车界评为“日本技术，韩国价格”。

现代汽车采取了在产品的开发与生产过程中联合，但在销售环节上独立，保证100%销售控制的市场运作方法。

在渠道上，现代汽车选择了先出口加拿大，后打入美国的迁回路线。加拿大市场与美国市场极为相似，世界主要厂商均在加拿大销售汽车。由于加拿大市场比美国市场小得多，有问题易于发现，也易于及时解决，代价也小得多。现代汽车采取了“少而精”的网点策略，在全美只建立了总共200个经销点，使每个经销点都有较高的销售量，保证了经销商有厚利可图。

现代汽车充分考虑了政治因素，把零部件的采购纳入到整个经营战略中统一考虑，尽可能地采用美国零部件，以保证其产品有较高的“美国成分”。而在加拿大，现代汽车中的“加拿大成分”也是进口国中最高的。现代汽车集团总经理说，我们必须考虑双向贸易。

韩国现代汽车成功金瑞美国市场成功的原因？

首先，韩国“现代汽车”把握住了国际市场经营环境造成的市场进入机会，利用日美贸易政策的摩擦和限制以及汇率优势，在美国这一极具市场潜力的国际市场中牢牢地捕捉住了机会，并及时扩大其市场份额，为其国际经营成功打下了基础。

其次，“现代汽车”充分考虑了美国及加拿大消费者的民族情感和社会价值观念，从政治角度出发处理经济问题，以整车中的“美国成分”和“加拿大成分”的增加为代价，取得了“民心”和异国消费者的“认同感”，从而降低了非经济的社会问题风险，减小了引起贸易摩擦的因素，降低了跨国经营障碍的“门槛”，改善了国际经营环境。

第三，“现代汽车”在产品策略上采用了稳妥的策略，考虑了外国市场消费者的习惯，采用了已被美国市场认可的技术，同时由于有较高的技术成熟度与可靠性，增加了购买外国车的“安全感”和购买后维修服务的便利和可靠感。

第四，在价格策略上，“现代汽车”依靠延伸产品造成的经济批量，采用快速渗透的策略，一方面使捕捉到的国际市场机会得以充分利用，同时增强了自身的市场竞争力，形成独特的目标市场，避免了与美、日高档车的市场碰撞。

第五，在国际营销渠道上，“现代公司”也有两个较为成功之处，一是借道加拿大市场形成市场进入的避难择易，从而避开了直接进入贸易壁垒相对较强的美国市场，又充分利用了加拿大与美国之间贸易联系比较紧密、商品流通限制少、转移较为便利的条件；二是在自己营销力量较强的情况下，坚持了对营销环节的全面控制，并且保持了销售中间商的经营规模，从而使“现代汽车”有了较为顺畅、有效的渠道。

韩国现代汽车进入美国市场的成功还在于充分利用了“比较利益”。正因为自身劳动力价格较低且在降低生产成本的同时保证了产品质量，形成资源配置和利用的优势，再加上正确的国际经营策略，所以取得成功也就有其必然性了。

二、案例：可口可乐公司的新战略

1985年，可口可乐公司经过广泛的市场调查和产品试验，准备改变沿用了99年之久的老配方，“再创可口可乐在世界饮料产业中的新纪元”，但在实施过程中却遭到众多老顾客的强烈反对。可口可乐公司当即决定恢复老配方产品的生产，同时不放弃生产新配方可口可乐。结果新老顾客竞相购买可口可乐，销量比上年同期增长8%。

（1）可口可乐公司的新战略的建立过程，应用了哪几个步骤？

答：三步骤：分析、计划、实施。

（2）战略在哪一步遇到了困难，这一困难的出现反映了战略建立过程中的什么

答：实施遇到困难，部分客户不欢迎新的企业战略。这反映了分析工作的缺陷，信息搜集不完备，高估了市场承受能力。

（3）可口可乐公司如何解决了这一困难？

答：在实施过程中及时调整不完善的战略变革方向，将其转到正确的轨道上来。

（4）有何启示

答：建立企业战略要做到：遵循战略管理的过程：分析、计划、实施。

搜集信息是战略分析的关键环节。

要保证充裕的时间计划战略。

在每一个阶段倾听团队的声音。

三、案例：英国石油产业的五力分析

英国的石油产业竞争强度正在增加。它需要很大的投资规模和很高的技术，在开拓期间还经常会面临失败。行业内的公司很多，而且经常通过合资经营等方式进行合作。大多数公司都是纵向一体化的，他们可以探矿、生产、炼油并销售产品。产品差异很小，产品需求很大，最终用户规模较小，没有形成集中。公司的品牌忠诚度不高，靠额外的服务来吸引顾客。

问题：找出上述五力中对英国石油产业获利影响最大的因素，并提出竞争策略：

参考分析要点：1、（1）新进入者力量：很难进入。投入高，风险大，技术要求高；附近需要有炼油设施和管道；难以寻求政府的支持。

（2）替代品力量：很小。基于石油的产品需求很大，难以替代。

（3）供应商力量：小。大多数石油公司都纵向一体化，不依赖于供应商。

（4）购买者力量：有一定力量。需求大，顾客零散，规模小，但是不同品牌差异不大，顾客可以选择，容易被额外的服务吸引。

（5）行业竞争者：有一定力量。数量多，强度不大，有合作。

具有很大的行业吸引力。

2、发展战略

四、案例：阿迪达斯与耐克

在20世纪60年代或70年代，长跑爱好者只有一种合适的鞋可供选择：阿迪达斯。阿迪达斯是德国的一家公司，是为竞技运动员生产轻型跑鞋的先驱。在1976年的蒙特利尔奥运会上，田径赛中有82%的获奖者穿的是阿迪达斯牌运动鞋。

阿迪达斯的优势在于试验。它试用新的材料和技术来生产更结实和更轻便的鞋。它采用袋鼠皮绷紧鞋边。四钉跑鞋和竞赛鞋采用的是尼龙鞋底和可更换鞋钉。高质量、创新性和产品多样化，使阿迪达斯在20世纪70年代中支配了这一领域的国际竞争。

20世纪70年代，蓬勃兴起的健康运动使阿迪达斯公司感到吃惊。一瞬间成百万以前不好运动的人们对体育锻炼产生了兴趣。成长最快的健康运动细分市场是慢跑。据估计，到1980年有2500万3000万美国人加入了慢跑运动，还有1000万人是为了休闲而穿跑鞋。尽管如此，为了保护其在竞技市场中的统治地位，阿迪达斯并没有大规模地进入慢跑市场。

20世纪70年代出现了一大批竞争者，如美洲狮、布鲁克斯、新布兰斯和虎牌。但有一家公司比其余更富有进取性和创新性，那就是耐克。由前俄勒冈大学的一位长跑运动员创办的耐克公司，在1972年俄勒冈的尤金举行的奥林匹克选拔赛中首次亮相。穿着新耐克鞋的马拉松运动员获得了第4至第7名，而穿阿迪达斯鞋的参赛者在那次比赛中占据了前三名。

耐克的大突破出自1975年的“夹心饼干鞋底”方案。它的鞋底上的橡胶钉使之比市场上出售的其他鞋更富有弹性，夹心饼干鞋底的流行及旅游鞋市场的快速膨胀，使耐克公司1976年的销售额达到1400万美元。而在1972年仅为200万美元，自此耐克公司的销售额飞速上升。今天，耐克公司的年销售额超过了35亿美元，并成为行业的领导者，占有运动鞋市场的26%的份额。

耐克公司的成功源于它强调的两点：一是研究和技术改进；二是风格式样的多样化。公司有将近100名雇员从事研究和开发工作。它的一些研究和开发活动包括人体运动高速摄影分析，对300个运动员进行的试穿测验，以及对新的和改进的鞋和材料的不断的实验和研究。

在营销中，耐克公司为消费者提供了最大范围的选择。它吸引了各种各样的运动员，并向消费者传递出最完美的旅游鞋制造商形象。

到20世纪80年代初慢跑运动达到高峰时，阿迪达斯已成了市场中的“落伍者”。竞争对手推出了更多的创新品；更多的品种，并且成功地扩展到了其他运动市场。例如，耐克公司的产品已经统治了篮球和年轻人市场，运动鞋已进人了时装时代。到20世纪90年代，阿迪达斯的市场份额降到了可怜的4%。

问题：请采取一种有效的分析方法来说明阿迪达斯不良决策导致的市场份额极大的减少，以及阿迪达斯今天所能采取的纠正措施？

参考分析要点：

使用SWOT分析法，可以清晰地廓清阿迪达斯不良决策出台的原因以及这种决策在当时条件下会带来如此严重的后果。

内部优势：阿迪达斯由于固守自身所具有的竞争优势（敢于在材料和技术上进行实验），而蔑视组织环境的发展变化（消费者偏好引发对不同功能鞋的认可），自动放弃了顺应市场发展方向的消费需求（慢跑鞋市场）。

内部劣势：阿迪达斯管理当局沉迷于原有的经营理念，缺乏灵活多变的领导方式；阿迪达斯组织内部欠缺把握市场、搜集市场信息的功能。

威胁：忽视竞争对手竞争战略的发展方向（夹心饼干鞋底）以及竞争对手的竞争优势所在（研究开发队伍壮大、研究开发项目丰富多次，贴近消费者300个运动员试穿测验，以及使用材料的不断大胆试验和研究）。

机遇：轻视环境中的变化。健康运动的兴起本身就是一种商业风向转变的开始。而对于70

年代大批的新加入者也缺乏分析。尤其是俄勒冈选拔赛中耐克的突起，仍未能唤醒阿迪达斯的管理层进行战略调整。

对策：90年代运动鞋的时装化则是第二次市场发出的机遇信号，因此，阿迪达斯管理当局应在原有优势基础上，首先，对企业的战略进行大的调整，顺应消费者偏好的变化，开发多元化产品市场。其次，加强员工队伍建设，进行人力资源培训，招募专门有经验的人员从事市场信息收集和分析工作。最后，重新树立富有创新意识的企业文化，放弃最初在运动鞋市场上的居高临下的领先者的态度，使整个组织紧随环境变动的脉络。

五、案例：屡败屡战的飞利浦

著名的荷兰飞利浦公司，在发展史上曾经经历过三次生死关口：

第一次，建厂之初。创建之初，菲利浦的经营就相当坎坷。原因是主持公司的赫拉德在经营上是个“门外汉”。1895年，赫拉德觉得局面实在难以维持，想清盘宣告倒闭。这时弟弟安顿站出来了，他不同意哥哥的这种战略决策，毅然带着产品样本远赴俄国，在刚刚开始普及电灯的俄国寻求市场。俄国市场打开之后，安顿又将本公司产品销往其他欧洲国家，从此，飞利浦公司大步向前。

第二次，一战后。第一次世界大战后一场世界性的经济危机，使飞利浦公司陷于垂危的状况。有人提出收买飞利浦公司，但安顿兄弟俩拒绝了。他们奋力支撑，居然使飞利浦公司恢复元气，重整旗鼓。

第三次，二战后。但是好景不长，第二次次世界大战的炮火使飞利浦的厂房所剩无儿，董事长布利茨也被捕入狱。战后人们普遍认为菲利浦要彻底垮台，让给别家公司了。然而，布利茨又率领家人及部分职工重建公司。到五十年代中期，飞利浦已经常为荷兰的三大超级企业之一了。

问题：从飞利浦曲折的发展过程你得到哪些启发？

参考分析要点：

（1）企业是一个风险性的事业，应采取必要的措施对风险实行控制，才能使企业正常发展。

（2）企业领导者或企业家的素质是决定一个企业生死存忙的关键。

（3）企业的任何决策，尤其是重大决策，必须建立在对企业的内部环境和外部环境认真研究的基础上。

六、案例：“标王”为何不灵验了？

某公司于1995年以8000多万元的投入，参加某电视台晚间新闻后黄金时段的广告投标，一举中标而成为“标王”，为该公司的一个白酒品牌打知名度，顿时扬名各地；公司当年白酒销售收入直线上升，达10亿多元。1996年该公司又决定再度投标，准备以2亿多元的广告投入，争取成为新的“标王”，希望通过广告投入，进一步拓展市场，以扩大生产规模，实施高速发展战略。当公司领导层正在进行研究时，各职能部门管理人员议论纷纷。有人提出，钱都花在广告上，其他营销工作要不要开展？这些工作也需要投入，靠什么投入？还有人提出，这么大的广告投入，即增加了2亿多元成本费用，要销售几万吨酒才能收回成本，而目前公司生产能力不足万吨，如何增加这几万吨白酒的生产规模，投资从何而来，有人提出买原料酒来进行勾兑，增加产量，确保销量。这个主张又遭到一部分人的反对，认为这么短的时间进行勾兑，不能保证白酒质量，到时会影响销路。还有的同志提出，目前国家已明确地制定了限制白酒行业进一步扩大总体生产规模的产业政策；市场对酒饮料的需求趋势是：果酒的需求上升，白酒的需求将下降，一个企业要增加几百万吨的产销量，能取得成功吗？如果不能从新的需求上找出路，只能从现有的上万家酒厂已占领的市场中争夺部分市场，作为一个刚有名气的公司，有这么大的竞争实力吗？一些员工建议公司领导是否考虑在其他产品上作文章，如开发和生产果酒饮料、矿泉水，或果汁饮料等。该公司领导层最后仍决定以2亿多元竞标，夺得1996年度新的“标王”。但事与愿违，该公司1996年到2025年，连续5年白酒销售量下降，企业很不景气。

现在请你根据提供的案例资料，进行分析：

1.该公司领导层决策失误的原因在哪些地方？

（1）促销手段单一，只靠广告一种促销手段，不可能确保营销全面获得成功，应进行促销组合，应抓好公关工作、人员推销和营业推广等促销工作，使之相互配合，该公司忽视了这些工作。此外，还要与产品要素（质量、品种等）、促销渠道、价格手段等相互配合，营销才能成功，这些工作该公司重视不够。

（2）该公司领导未能广泛听取员工的意见和建议，忽视了酒饮料的需求趋势，即果酒等呈上升趋势，白酒呈下降趋势，该公司只是在白酒产销量规模扩大化上下功夫，显然与人们需求的趋势背道而驰。

（3）该公司对行业内的竞争力量、竞争态势缺乏分析。全国县级以上的酒厂上万家，名酒厂四五十家，这种竞争格局加剧了白酒市场的竞争。该公司要从已被现有酒厂割据的市场中夺取一部分市场，必然遭到这些酒厂的有力反击。

（4）白酒是国家限制发展的行业，盲目扩张，得不到国家政策支持。由此可见该公司白酒产销规模扩大化的决策是失误的。

2.为了使该公司摆脱困境，你认为该公司应选择和实施什么样的经营战略？

（1）实施总体经营战略转变，则由现在的实施白酒产销规模扩大战略，转变为实施多元化经营战略。对于原有业主，即白酒生产逐步缩小规模。大力开发果酒（葡萄酒、苹果酒等），开发和生产果汁饮料、蔬菜饮料，提高该公司矿泉水生产比重，并向其他食品业扩展。果酒、果汁、菜汁、矿泉水等饮料，市场广阔，大有发展前途。

（2）由单一的广告促销战略转变为实施促销组合战略（即广告、公关、人员推销、营业推广相互组合进行促销的战略）；或实施营销组合战略，由产品要素、价格手段、营销渠道、促销组合等相互结合，开拓市场的组合战略。

七、福特汽车公司组织结构

福特汽车公司的组织结构相对简单，然而这种组织结构能够战略性地反映出福特公司业务的变化与经营重点。福特有三个基本的战略经营单位：汽车集团、多样化产品公司（DPO）和金融服务集团。每一战略经营单位都由许多不同的经营单位组成。

汽车战略经营单位：

汽车集团分为北美汽车公司（NAAO）与国际汽车公司（IAO）两个部分，北美汽车公司在美国有50多条装配及生产线。1988年，汽车集团在提高其销售量的过程中正经受严峻的考验，首次出现了福特公司的收益低于其对手通用汽车公司的情形。尽管福特公司是美国国内市场份额惟一增加的一家汽车生产厂家，但其小轿车的市场份额在1989年头10个月里仅占22.3%，尽管通用汽车公司的市场份额下降了整整一个百分点，为35.1%，然而它仍然控制着市场。北美汽车公司的汽车生产也面临着困境。尽管福特公司宣传“质量第一”的口号，可它仍不得不定期地对各种型号的汽车车主进行访问调查。

国际汽车公司在22个国家拥有分公司，主要分为三个区域：欧洲、拉丁美洲与亚太地区。福特公司与9个国家的汽车生产厂商也保持着国际性业务关系。虽然国际汽车公司在前些年为美国国内落后的汽车销售起着平衡作用，但是分析家们预测，在经过了汽车历史上销售最好的5年后，整个汽车行业在欧洲的销售将会下滑。福特公司与它的竞争对手将会发现，日本厂商不仅在美国汽车市场是其最强有力的竞争者，而且随着在英国北部推出日本汽车、丰田和本田在欧洲建立工厂并在20世纪90年代中期投入运营，这些都使得它们成为福特公司及其他汽车厂商在欧洲的主要的竞争者。日本三大厂商的举措有可能会抢占目前市场份额的13.5%，由此也会导致福特国际汽车集团损失一大部分市场份额。

多样化产品战略经营单位

多样化产品公司包括福特公司所有的支撑性业务。作为福特公司内的供应组织，多样化产品公司在节约供应成本方面扮演着重要角色。

金融服务战略经营单位

福特金融服务集团主要由福特信贷与保险服务公司组成。该集团负责监督福特汽车信贷公司的经营状况，以及福特公司在国外汽车生产厂家的财务状况。其中，国家第一财务公司与美国国际租赁公司构成了世界第二大金融公司，它们除了经营保险业务外，还向经销商、汽车零售商和农用设备用户提供贷款。

1.福特公司的组织结构属何种类型？

福特公司采取的是战略经营单位式（SBU）组织结构，汽车集团、多样化产品公司、金融服务集团为其三个基本战略经营单位。

2.试分析福特公司的组织结构与企业战略的关系。

这种结构体现出福特公司立足汽车产业、多元化经营、分散风险、配套发展的战略思路。

八、唐纳广告的组织变革

唐纳广告是北京一家很有规模的广告公司，其总部设在北京市的昌平经济开发区内。为了便于拓展业务，公司在市区内设立了一个业务部和一个广告设计部。业务部除了负责业务联系、客户调查和开展商务谈判外，还负责把接获的广告业务和客户对业务的具体要求交付、传达给广告设计部去具体实施。广告设计部除了完成业务部交待的设计任务外，出于作品设计的需要，有时也需要直接与客户打交道，听取他们的意见、建议以及获得他们对于设计的认可。

但在与客户打交道的过程中，他们发现业务部转达的客户意见常常与客户的实际要求出入很大。因此，两个部门经常发生矛盾。为了解决两部门之间的矛盾，公司又在市区内设立了一个市场研究部，专门收集市场信息和客户意见。但市场研究部运行了一段时间后，却同时受到业务部和广告设计部的指责。业务部埋怨市场研究部收集的市场信息全是垃圾，不但对他们的工作没有帮助反而带来了误导；设计部责怪市场研究部提供的客户意见不真实和没价值，扰乱了他们的设计思路和增加了他们的工作负担。于是，公司只得在撤销市场研究部的同时宣告公司的第一次组织变革失败。

此后不久，公司在市区投资买了一栋小楼，公司总部连同业务部、设计部搬迁到新址一起办公。这样一来原有的业务部和设计部因为可以直接由公司李总经理“面授机宜”和通过会议进行协调，工作效率大大提高；公司业务也因此有了很大发展，公司效益大幅提高。但是随着公司业务的发展和新设部门的增多，公司各业务部门之间的工作协调却越来越困难，冲突越来越多，李总经理也越来越感到公司的组织结构存在问题，但究竟是什么问题他却有点像雾里看花—看不明白。于是，李总经理专门咨询了北京大学工商管理顾问叶博士，叶博士给他介绍了一种叫作“广告客户经理制（Ad

Account

Manager）”的广告公司组织管理模式，李总经理认为这是个好办法，并根据这个模式在公司任命了一批广告客户经理，让每个客户经理专门负责几个客户的广告业务。开始大家对这种办法觉得很新鲜也很支持，所以推行的不错。但是过了一段时间之后，这些广告客户经理却相继找李总经理提出了辞呈，他们的主要理由是各个部门的主管不支持他们的工作，他们几乎是“光杆司令”，没有什么资源可用，而且他们在为客户服务时很难同各业务部门协调，而客户却将全部抱怨都发泄在他们身上。同时，业务部门的主管也不断地向李总经理抱怨那些广告客户经理们经常不通过他们就找他们的部下去干活，弄得他们无法控制部下而导致本部门的许多工作出现无序状态。如此这般，看来公司的第二次组织变革又要流产了，李总经理真有点找不着北。

问题：

1.唐纳广告两次组织变革失败的原因是什么？

唐纳广告两次组织变革失败的原因主要有三点：首先，公司组织变革前，其总部远离业务部门，业务部门之间权责不明确，分工有冲突，管理上缺少统一的指挥协调机制。其次，公司第一次组织变革，虽然公司总部和业务部门搬到了一起，撤消了市场部，加强了管理协调，但公司组织结构仍采用直线职能制，仍然无法克服组织内部部门林立，协调困难的弱点，不利于广告业务开展。再次，公司第二次组织变革设立了广告客户经理（项目经理），目的在于向矩阵式结构发展；此项做法方向正确，但公司未能处理好职能部门和项目团队的关系，使客户经理难以开展正常业务活动。

2.应采取什么措施解决组织变革中出现的问题？

一是健全管理机制，完善矩阵式结构，给予广告客户经理足够的自主权；

二是精简职能部门，理顺职能部门与项目团队的关系；三是完善督促机制，加强指挥协调。

本DOCX文档由 www.zciku.com/中词库网 生成，海量范文文档任你选，，为你的工作锦上添花,祝你一臂之力！