

案例分析样题 6

云霄烟草有限公司的战略选择

一、教学目的

1. 通过案例分析和讨论，加深对管理学原理中策略管理理论的了解与认识。
2. 通过案例分析和讨论，加深对 SWOT 分析理论的了解与认识。
3. 通过案例分析和讨论，加深对多元化策略 SWOT 的了解与认识。

二、案例内容

云霄烟草有限公司是我国烟草行业利税名列前二十位的大型专业烟草企业。为了公司的长远发展，公司董事会决定由王志钢总经理和负责生产业务的刘晓明副总经理共同制定公司未来的发展战略。

工作刚开始，王志钢总经理就和刘晓明副总经理在公司未来是否要实施多元化经营策略的问题上发生了明显的分歧。

王志钢总经理认为公司必须走多元化策略的发展之路，因为云霄烟草是省内最大的烟草公司，具有品牌、营销、资金和人才等诸多优势。王总认为目前是公司利用自身优势对外进行扩张的大好时机，并且公司已经与一家果汁饮料企业和一家医药企业洽谈过参股控股的事宜。

王总还经常以国外一些著名的大烟草公司取得多元化策略成功的例子来佐证他的观点。例如，世界著名的烟草商菲利浦·莫里斯公司在 1969 年以 1.3 亿美元收购了格雷丝拥有的在美国啤酒行业中排名第七的啤酒制造商美乐啤酒公司 53% 的股份，第二年又购进了其余股份，从而完全控制了美乐啤酒公司。当时，美国的啤酒企业大多采用保守陈旧的方法来开发市场，而美乐啤酒又是一个在保守的啤酒

行业中经营业绩平平的公司，1970 年的市场份额仅 5%，而飞利浦·莫里斯公司则是当时被广泛认为是世界上市场营销做得最好的公司之一，飞利浦·莫里斯公司相信通过将其具有竞争能力的市场营销技术注入美乐啤酒公司，将给美乐啤酒公司注入新的发展动力。因此，飞利浦·莫里斯公司对美乐啤酒公司的收购一完成，就立即派市场营销管理人员前往。之后，飞利浦·莫里斯公司又对美乐啤酒公司的生产线进行了重新定位，并且开始开发新产品。最成功的新产品开发是在 1975 年推出一种低热量啤酒“Miller Lite”。由于美乐啤酒公司采取了一种进攻性的市场竞争战略和成功的新产品开发战略，它的市场份额在 1979 年上升至 21%。在多元化策略方面，1985 年，飞利浦·莫里斯公司收购了通用食品公司，1987 年，菲利普·莫里斯公司旗下的通用食品公司收购查利·弗雷霍菲公司，美乐啤酒公司则收购了杰克巴·雷能库啤酒公司，1988 年，飞利浦·莫里斯公司收购卡夫公司，1989 年，卡夫公司和通用食品公司合并成立了卡夫通用食品公司。1990 年，卡夫通用食品公司收购了瑞士咖啡和糖果生产企业杰克巴·苏卡德公司，这一年，菲利普·莫里斯公司的食品销售额已占到公司全部销售总额的 51%，比烟草销售额高出 10%，至此，菲利普·莫里斯公司已成为一家拥有烟草分部、食品分部的大众消费品生产商，成功地实现了多元化经营的战略目标。

王志钢总经理坚持开展多元化策略的另一个理由是，目前国内的一些著名烟草公司也已经在纷纷实施多元化策略，如红塔集团几年前就已进入证券和医药等领域。

对于王志钢所举的美乐啤酒公司这个例子，刘晓明副总经理的观点是：“这并不能说明问题。”刘晓明辩驳道：“飞利浦·莫里斯公司在收购美乐啤酒公司后的一起收购中，却是以失败而告终的。在 1978 年，菲利普·莫里斯公司收购了美国第三大饮料公司、当时被认为是其所在的柠檬汽水细分市场中的领先者七喜饮料公司，同收购美乐啤

酒公司后所采取的战略一样，飞利浦·莫里斯公司向七喜饮料公司注入其市场营销管理人员。并且飞利浦·莫里斯公司的管理人员试图对七喜饮料公司的生产线进行再定位，将原来含咖啡因的饮料改为无咖啡因饮料，随后又发展了一种无咖啡因的可乐饮料，并在广告上大量宣传这两种饮料。但结果却不理想。在经过 8 年的努力之后，飞利浦·莫里斯公司所得到的只是七喜饮料公司的市场份额下降 2 个百分点，从 9% 降至 7%。最后菲利普·莫里斯公司不得不将七喜饮料公司卖掉。”

王志钢总经理则认为，“当时飞利浦·莫里斯公司开展多元化策略的环境是外部面临公众禁烟意识觉醒的威胁，内部则面临诸多优势，如资金优势、营销优势等等。若当时不将内部优势向外辐射出去，而一直坚持专业化经营的话，在目前美国高涨的禁烟浪潮中再开展多元化策略那就会悔之晚矣。‘人无远虑，必有近忧’，我们公司应充分利用现在的优势和机遇，实施多元化的经营策略，在未来竞争中赢得并保持优势”。

三、思考题

1. 云霄烟草有限公司是否该实施多元化经营策略？
2. 飞利浦·莫里斯公司实施多元化经营策略的成败得失对云霄烟草有限公司的战略选择有什么启示？

四、理论参考

1. 多元化策略。

多元化策略最初是由著名的产品—市场战略专家安索夫在 20 世纪 50 年代提出来的。多元化经营一般有两种含义。一种含义是：多元化经营是指一个企业同时在两个或两个以上行业中经营，如机械、电子、化工等。然而，随着社会分工越来越细，实际上，传统的行业内已经扩展出许多截然不同的业务。另一种含义是：多元化经营是指

企业同时生产或提供两种或两种以上的产品或服务。

多元化策略可分为市场相关多元化策略、技术相关多元化策略、市场—技术相关多元化策略及非相关多元化策略。实际上也就是两大类：相关多元化策略和不相关多元化策略。

不少企业往往希望通过多元化来开拓经营空间，建立一个新的利润增长点，但却容易忽略这样一个事实，即不少多元化都以失败而告终，其失败原因往往在于企业原有竞争优势不能有效地转移到新的目标行业中去。竞争优势是一个企业在竞争市场上行为效益的核心，企业从事多元化经营进入其他行业，就要同该行业中已具备相当优势的竞争对手争夺市场，若自己原有的竞争优势不适宜在该行业发展，则无异于以卵击石。因此，企业在确定多元化经营将要进入的目标行业时，应当以该行业能否使自己充分发挥并增强竞争优势为指导思想，应首先判断自身现有的竞争优势是否能延伸扩展至目标行业。

2. SWOT 分析。

SWOT 分析法依据企业的目标，将对企业的经营活动及发展有重大影响的内部战略要素及外部环境因素列在一张表中，并且根据所确定的标准对这些因素进行评价，从中判别出企业的优势与劣势、机会与威胁。