

工商管理案例8-1：福特汽车公司的战略控制过程 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E5_B7_A5_E5_95_86_E7_AE_A1_E7_c49_83243.htm 在战略评价中必须要回答的问题是，现在的战略能否取得想要的结果?福特汽车公司对这个问题的回答是，福特在20世纪80年代的战略被证明是非常成功的。

20世纪80年代早期，福特面临着严峻的挑战：利率飞涨、世界范围内经济严重的衰退以及激烈的外国竞争。这个世界上最大的企业之一必须重新塑造自我，在很短的时间内，福特做到了许多人认为不可能的事。福特人使公司恢复了元气，加强了其业务并开始开创一个新的未来。福特在新工具、新技术和一整代新车上投资了数十亿美元。福特在汽车运输和其他关键技术上已成为标兵，自从1980年以来，福特的主要成就有以下方面：(1)福特相对于其他国内生产商来说达到了生产最好质量的汽车和卡车的水平。(2)福特在员工参与和参与管理运动中处于领先地位。(3)福特开发出了30条新的汽车生产线。(4)福特的技术跨越了一代，在汽车电子设备、机器人、人类工程学、空气动力学等方面是全球的领先者。(5)福特由于其在新一代汽车和卡车上别具一格的设计和完善的驱动装置而受到赞扬。

一、福特战略成果的综述

福特的董事长和首席执行官Donald E Petersen和副董事长兼首席行政总裁Hauold A Poling在公司的年报中对福特战略的成果给出了下列综述：福特的三大主要业务组成汽车集团、多样化产品集团和金融服务集团，显示了强劲的实力和成长性。对汽车集团来说，1987年到1988年福特的市场份额增长了1.5%，1988年达到了10年来的最高份额21.7%。福特的卡车

销量达到了美国卡车市场销售的历史天量，并且市场份额始终保持29%。1987年在美国的利润稍有下降，主要是因为不太好的产品组合和较高的生产和销售费用。在加拿大，福特的小汽车和卡车的总销量创下了记录，小汽车的市场占有率提高了1.6个百分点，在行业中增幅最大。在欧洲，福特是第四大汽车销售商，市场占有率达到11.5%，具有较强的市场竞争力。小汽车的销量与1987年持平，卡车的销量创了新高，卡车的市场份额为11.1%，在欧洲处于第三位。在拉丁美洲，福特的卡车销量在阿根廷和委内瑞拉处于领先地位。在亚太地区，福特在澳大利亚和新西兰也保持了轿车的领先地位。在日益发展的台湾市场，福特Lio Ho公司第一次在小轿车的销售处于领先。在北美生产的轿车和卡车的出口剧增至41 000辆，比1987年猛增87%，中东继续成为增长最快的区域。多样化产品集团的10个汽车和非汽车经营单位以133亿美元的销售额创下了记录，比1987年增长14亿美元。所有的非汽车经营单位自1977年以来第一次盈利。1988年12月，福特公司将生产日用电子产品Philco Brazil子公司的三个业务卖给了一家巴西公司，这次放弃不包括其他Philco管理的公司，这些公司为巴西市场生产汽车音响器材和空调设备。因为汽车电子设备的增长越来越重要，所以福特于去年秋天成立了两家新公司。福特航空公司，在兼并了BDM国际公司后，在为国防安全、通信、能源、后勤、空间及制造工艺上为提供专业化的技术和服 务增强了力量。金融服务集团通过内部发展和兼并继续扩张。通过国家第一金融公司的子公司，它已经变成了全美第二大存贷公司，有大约350亿美元的资产。尽管金融服务集团的收益比1987年有所下降(主要是由于较低的

净利息差额和高信贷损失)，但福特汽车信贷公司、国家第一金融公司、美国租赁国际公司以及福特国际信贷子公司等继续为公司的总收益做出了重要贡献。二、福特的未来战略加强竞争力 Petersen和Poling把福特的未来战略描述如下：汽车业务仍将是我们的核心业务。为确保我们能在全球范围内保持竞争能力，我们通过建立与其他汽车制造商和零部件供应商的联系来补充我们的内部资源。这些双方有利的合作使我们进入原先可能不能进入的市场和消费者。我们与马自达汽车公司建立有长期稳固的联系，在其中我们拥有。25%的股份。1989年将标志我们与马自达公司建立股权联系十周年；我们在南美与大众公司、在韩国与起亚公司也有重要的联系；我们同样与日产汽车有限公司合作过各种各样的项目。另外，福特与其余六家美国公司一起组成了财团在原苏联寻求业务机会，包括福特汽车可能的销售和装配。即使与其他单位的联系正在发展，但我们继续我们有历史意义的内部努力以确保满足公司的长期科学技术的需要。福特的研究范围包括动力系统、电子和制造系统、材料和设计分析、物理化学科学。从这些研究中我们近期达到了一个技术突破一种能帮助控制废气排放而减少对铂的需要的催化剂。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com