

工商管理案例6-4：赤峰“红烨”的出路 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_83505.htm

一、企业概况 赤峰红烨锌冶炼有限责任公司原名赤峰冶炼厂，设计规模年产电锌2.1万吨，副产硫酸3.6万吨，于1992年开工建设，1995年建成投产。该厂生不逢时，开工不久就遇上经济过热期的原材料大幅度涨价，使工程概算大大突破，背上了沉重的债务包袱。投产不久，又遇上亚洲金融危机，低迷的锌价和高额的利息负担。设备运转不正常，产品有一半达不到设计标准，1997年亏损额达4000万元，累计负债达4亿元，企业开支困难，职工人心浮动。使刚一进入市场的企业陷于严重亏损的境地。

二、优势和问题 企业领导认真、系统地分析了所处的困境，认为要想走出这一困境，必须看清一个前景、利用好两大优势和解决四大问题。一个前景是：未来市场需求会稳定发展，改革改革开放以来，中国铅锌工业蓬勃发展，2001年锌产量为207.8万吨居世界第一位。中国铅锌生产成本低于国外，在国际市场上具有较强的竞争力，2001年出口锌56万吨，在有色金属中是出口最多的产品，是世界上出口铅锌最多的国家，再者，高速发展的中国经济，对有色金属的需求也更加强盛，铅锌工业呈现出良好的发展态势，市场需求日趋旺盛。

两大优势是：（1）资源丰富。赤峰地区位于大兴安岭中南段和华北地区北缘两大成矿带，根据中科院、地科院、内蒙古地矿局勘察，赤峰地区埋藏的矿产有70多种，其中已查明的锌精矿（金属量）储量达400多万吨。（2）交通便利，运输成本比较低。赤峰库博红烨公司位于赤峰东郊的红山脚下位

置优越，距离原料产地近，铁路、公路交通便利，锌精矿运输方便，运输成本低。而且赤峰地区地处华北和东北两大经济区之间，铁路是京通线和叶赤线的交汇点，公路与中心城镇相连，距锦州港270公里，距天津港550公里，距大连港800公里。因此，产品销售的交通条件也十分便利，且运输成本比较低。四大问题是：（1）技术问题。由于采用常规沉矾法对浸出渣进行处理，导致锌及有价金属的损失，技术水平并未达到行业一流标准，而且由于管理等原因产品质量存在严重问题，产品质量差，产品一级品率改制前仅为46%，金属回收率低。（2）企业产权制度问题。企业还没有建立现代企业制度，政企职责不清，企业自主权落实不到位；企业的许多改革难以到位。（3）管理问题。管理落后，机制不灵活。人浮于事，机构臃肿，工作和生产效率低，成本高。（4）资金问题。企业负债高，利息负担沉重，流动资金和技术改造资金不足。企业该如何决策呢？以王凤朝总经理为首的企业领导班子，展开了热烈的讨论……资料来源：国家社会科学基金项目（西部地区资源型高成长企业发展模式及培育途径研究，04xjy004）调研组调研，成员：李兴旺、张国良、王香茜。讨论问题：企业要想利用好这两大优势和解决好这四大问题，该做出怎样的战略决策？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