

工商管理案例3：太原赵家堡集团 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\\_83511.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/83/2021_2022__E5_B7_A5_E5_95_86_E7_AE_A1_E7_c49_83511.htm) 赵家堡集团前身为赵家堡暖气片厂，地处太原市郊，始建于1976年。经过近30年的艰苦创业，集团公司已有两个总公司、14个分公司、24个工厂和若干个服务性经营单位，总资产24亿多元，年产值在1994年就突破5亿元大关，在全国500家乡镇企业中排名第九，被誉为山西省农业第一村。1994年，赵家堡村“掌门人”赵贵发庄严宣布，赵家堡集团正式成立了。之后，他又满怀豪情作了集团的战略规划的主题报告，报告指出：集团的任务是：用高科技制造好产品；集团的目标是：1995年产值60亿，1996年产值70亿，1997年产值100亿，1998年产值135亿，1999年产值180亿，2000年产值230亿；集团今后业务领域为：(1)加强对现有灰铸铁暖气片的市场拓展；(2)开发铝合金暖气片；(3)投资6000万元建设金属镁厂，希望它成为赵家堡灰铸铁暖气片的“换代产品”和建造第二个赵家堡的支柱产业；(4)拟将和加拿大共同开发压缩液态二氧化碳、冷藏集装箱等工程项目；(5)拟将开发钛白粉、不锈钢焊条、铝冶炼等产品；(6)继续加强在房地产、建材行业、商业等领域的扩展；集团的战略措施为：(1)将企业资金统一管理，建立内部银行，并设立专门基金，建立浦东窗口，研究市场和金融活动，培养自己的金融人才；(2)对现有暖气片市场进行调查、预测、细分，扩大市场活动队伍；(3)对销售人员进行培训，使他们能正确运用营销组合策略。

一、赵家堡集团面临的机遇与挑战 1994年赵家堡集团和1976年赵家堡的暖气片厂面临的

环境已发生了翻天覆地的变化，而这将为企业的发展带来机遇和挑战。主要表现在：(1)国内形势稳定，沿海发达地区的资金和劳动密集型产业向内地转移。自1978年以来，随着我国改革开放进一步深入，国内经济形势总体看好，但不排除个别年份经济波动。国内沿海发达地区的资金和劳动密集型产业向内地转移将对赵家堡集团发展带来新机遇。(2)世界经济一体化加强，国际合作项目将增多。中国加入世贸组织已成为必然，赵家堡必须按国际准则重组、重建、重构内部管理制度，以便向国际市场进军。发达国家的技术密集度低、劳动密集度大的产业正向第三世界转移，许多国家瞄准中国巨大的市场，希望在中国寻找合适的合作伙伴。目前，赵家堡正在和加拿大开发金属镁、压缩液态二氧化碳、冷藏集装箱等项目。(3)暖气片行业发展潜力有限，行业竞争激烈。暖气片行业从20世纪70年代到20世纪90年代，已经得到快速发展。整个行业规模呈快速增长的势头，增长最快的时期是20世纪80年代。20世纪90年代中后期，其行业规模增长速度明显下降，行业已处于成熟期，市场需求日趋饱和。多年来，赵家堡集团暖气片一直是该行业的老大，但由于暖气片生产的准入程度低，技术工艺简单，市场上出现许多同类品，行业竞争越来越激烈。赵家堡已处于众多暖气片生产和经营公司的包围之中。(4)暖气片产品不符合可持续发展的要求。20世纪70年代以来，抑制污染保护环境是人类的目标，赵家堡的支柱产业暖气片工业，产生了大量的“负”产品粉尘、废气、废水等，污染比较严重。赵家堡要立足于暖气片，其进一步发展就必须解决环境污染问题。

二，赵家堡集团内部资源优势与关键问题 (1)集团积累了较大规模的资源与财富

。到1994年底，集团拥有固定资产5000多万元，流动资金1.2亿多元，年产值超过5亿元，总资产达24亿。这为集团做强做大，拓展新的业务提供了条件。(2)集团积累许多经验，形成了朴实的经营作风，提高了信誉。赵家堡村，在山西省早已是家喻户晓的村落，其影响力正逐渐波及全国，其良好的信誉，朴实的经营作风，敢为人先的创业精神，得到社会各界的尊敬。此外，赵家堡人在经营管理方面积累许多经验和教训，他们更加注重企业的宣传和公共关系的运作、新产品开发和资本运作。(3)集团内部存在意见分歧，致使战略规划实施困难。赵家堡集团战略规划是否科学、有效、合理是许多有识之士所怀疑的。集团另一位创始人王学娃认为：集团任务表述极不明确、集团目标制定也缺乏科学依据。如果按波士顿矩阵分析其业务组合，集团中真正的金牛类产品只有暖气片项目，房地产、建材和将开拓的金属镁、铝合金暖气片、液态二氧化碳、冷藏集装箱等属问题类产品，砖厂、保丽厂属狗类产品。目前还缺乏明星类产品，如何使一些有潜力的问题类产品转化成明星类产品是集团要重视的问题。集团对一些狗类产品要采用关、停、并、转，而不是像战略规划所述的那样，采取多角化经营，全面发展。(4)集团内部管理问题很多，且缺乏改进措施。这主要表现在：集团缺乏制度化、管理效率不高。财务上，漏洞百出，打白条行为很多，资产流失严重。在营销管理方面，企业还没有完全走出“产品营销”观念，在销售渠道设计和促销手段的选择上还缺乏经验。集团现有1.2万余名职工中，平均文化程度只达初中水平，高级技术和管理人才不足1%。职工文化素质低，技术和管理人才少。此外，两位赵家堡集团的创业者赵贵发

和王学娃出现一些裂痕，集团内部存在一些不和谐的因素。

资料来源：《管理案例库教程》中国软科学研究计划项目全国高校管理案例库研究编写组 编著2004年9月 中国科学技术出版社。

讨论题：1．请你利用SWOT分析法，对1994年度赵家堡集团将发展的金属镁、铝合金暖气片、液态二氧化碳、冷藏集装箱等项目进行评估，并提出自己的看法和观点？

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](http://www.100test.com)