

1 班《战略管理》课程试题

请针对下面两份背景材料（任选一份，标明题号）从企业战略的角度撰写分析报告，字数控制在 3000-5000 之间。可集体讨论，但需独立完成。

一、标致家族失去公司控制：一家百年汽车老店为何陷入困境？

据悉，近期中国东风汽车集团和法国政府将分别向标致公司注资 8 亿欧元，并分别获得 14% 的股权。至此，标致家族、东风和法国政府将形成三方等量持股的局面，且三方均没有足够投票权行使否决权，这也意味着标致家族失去了对自己公司的控制。

PSA 的前身标致兄弟公司成立于 1810 年，从生产小型金属零件起家，之后逐渐进入汽车制造领域。1975 年，标致同雪铁龙合并，形成了今天的 PSA 标致雪铁龙——法国第一大汽车集团，仅次于大众的欧洲第二大汽车集团。然而，在 2008 年全球金融危机发生之后，严重依赖欧洲市场的 PSA 迅速下坠，短短五年多的时间，就成为了这副模样。PSA 做错了哪些事情，导致了今天这种局面？

不及时的国际化

很多企业的最终失败都是因为没能跟上行业潮流。比如，诺基亚、英特尔是因为没有跟上移动互联网潮流而陷入困境；Nike, Adidas 因为没能跟上“快时尚”潮流而受到了影响。PSA 的问题在于，它没能尽早、大规模的国际化。

大众每十辆车里，只有大约两辆半是在德国制造的；产品有一半以上销往欧洲以外的地区。与之相反的是，每十辆 PSA 生产的汽车中，居然有四辆在法国生产；产品也只有不到四成销往欧洲以外。

这一点在中国体现的更为明显。大众是在华最早设立合资工厂的国际车企。1978 年，大众方面就开始同中国谈判，寻求设厂；1985 年，上海大众成立，为了在中国市场中获得先机，大众方面甚至允许中国人出任正职，甚至允许合资工厂发动机出口，以帮助中国获取外汇。而 1988 年，PSA 和东风的合资企业神龙汽车才立项，之后又因为两国外交波折中断，等到 1992 年，神龙汽车才正式成立。

大众在华建立合资企业之后，保持着很快的产品推出频率。然而，神龙汽车的新产品更新速度缓慢，甚至慢于法国推出新产品的速度，以至于到了 2004 年，神龙汽车的销量还有超过一般来自富康。在华运营 22 年的时间中，神龙多年出现亏损，这在汽车爆炸式发展的中国，实在不可思议。

“法国人感觉，自己把最好的产品拿来了，中国人就该买。”一名曾经为 PSA 工作过的人士曾经对记者说。PSA 的傲慢直到 2009 年雪铁龙 C5 上市之后才得到缓解。

仍未进行的联盟化

现代汽车工业都采取平台化生产，也就是不同车型其实采用同样的骨架。另外，汽车公司内部也在进行垂直的零件共享，也就是一种车型中的部件，其它车型也可以使用。这种方式可以有效平摊研发成本。在这种环境下，汽车公司的规模就显得十分重要。如果规模不够

大，就不能有效分摊成本，在竞争中处于劣势。所以，菲亚特汽车公司 CEO 塞尔吉奥·马尔奇奥尼在 2008 年，如果达不到每年 600 万辆的产量，汽车公司就很难生存。

丰田、大众、通用等本身拥有庞大的产量，而一些自身规模较小的车企，就必须采用结盟或者发展合作伙伴的办法，组成联合舰队，形成规模效益。

其中，最著名的案例是雷诺-日产-伏尔加汽车联盟。1999 年，雷诺收购当时经营困难的日产，成为其大股东，建立雷诺-日产联盟，2010 年又与戴姆勒建立合作关系，2013 年，继续入驻俄罗斯伏尔加汽车公司。三家汽车企业之间共享技术和基础设施，以此和丰田等巨擘在工业上抗衡。同时，雷诺又可以从合作伙伴那里得到利润分成。所以，尽管雷诺本身发展也遇到了一些问题，但得益于盟友的强大表现，雷诺去年净利润仍有 17.35 亿欧元。2014 年初，菲亚特完成对克莱斯勒的并购，形成菲亚特-克莱斯勒联盟，也是处于这个原因。

PSA2013 年销量为 281.9 万，规模并不算大。但是也长期没有寻找合作伙伴。直到 2013 年，处于困境中的 PSA 才与通用联盟。

姗姗来迟的高端化

同时，汽车品牌需要及时向上突破，推出高端品牌，进入品牌溢价较高的区间，保证汽车集团未来不会在低端市场的价格战中消耗自己。但 PSA 的高端化努力严重滞后。过去，PSA 原本拥有一款行政级豪华车王牌——DS 车型，但伴随着雪铁龙被标致收购，DS 也宣告停产，直到 2009 年，PSA 陷入危机，DS 才重新被祭出。

DS 的车型目前产品线仍略显单薄，目前只有 DS3，DS4，DS5 三种两厢车和 DS 5LS 一款三厢车。而且，作为 PSA 旗下的豪华品牌，因为长期停产，DS 品牌积淀并不深。这让未来 DS 的运营增加了很多困难。

庆幸的是，2009 年出任 CEO 的菲利普·瓦兰(Philippe Varin)，已经为复兴这个品牌的确做出了诸多努力。在他的任期期间，PSA 先后宣与宝马和通用的合作，同时也提高了欧洲以外市场占 PSA 销量中的比例(尽管还不够高)。在过去的几年中，推出的标致 508、3008，雪铁龙 C5、新爱丽舍等车型也受到了不错的市场反馈。

2014 年早些时候，瓦兰将被雷诺的 COO 卡洛斯·塔瓦雷斯(Carlos Tavares)接替。外界认为，这将为 PSA 的进一步国际化提供动力。当然，冰冻三尺非一日之寒，PSA 目前的困局解决，还需要时日。

二、造纸行业逆袭：传统造纸企业 Mohawk 在数字时代谋求重生

在互联网的冲击下，数字化阅读占据主导地位，纸张需求剧减，印刷行业面临极大的危机。在此情形下，国外造纸业在纪念品和精品文具市场寻找突破。

Mohawk FinePapers 是一家拥有 83 年历史的老牌造纸企业，总部坐落于莫霍克河与哈德逊河的交界地，他们的主要业务原本是向 IBM、埃克森美孚、通用电气等商业巨头出售年报用纸。

但互联网的迅速崛起已经对该公司的生存构成了威胁，而复兴重担自然落在了该公司的第三代传人、现任总裁小汤姆斯·奥康纳(Thomas D. O'Connor)的肩上。

随着越来越多的企业减少手册、报告和营销材料的用纸量，作为当地最大的私营雇主的Mohawk的经营状况也越发惨淡。这家占地3万多平方米的工厂原本每周7天都能满负荷运行，但在萧条期，一周的开工时间只有5天，甚至4天。“纸张必须要为自己的命运斗争，这在几百年来尚属首次。”麦康纳说。

于是，奥康纳在2004年作出了一个出人意料的决定：借款数百万美元挺进精品文具市场。这项投资已经收到了回报：尽管美国人阅读的报纸越来越少，账单和报告印数也不断降低，但他们并未完全放弃纸张，反而加大了个性化贺卡、公告和相册等高价纸制品的购买量。

十年低迷

毫无疑问，美国造纸行业在过去10年经历了巨大冲击，再也无法重现2000年的辉煌。根据美国林业和纸业协会的数据，2000年全美纸和纸制品产量达到9400万吨。而去年则较这一数字减少了14.5%。

这一萎缩大约有85%源于报纸、印刷产品和书写用纸的需求降低。布鲁金斯学会的艾琳·卡马克(ElaineKamarck)表示，美国政府采取的一系列无纸化措施对此产生了重大冲击。

该项目由美国前副总统阿尔·格尔(AlGore)提出，并在1993至1997年间由卡马克直接负责，目的是提升联邦政府的效率。新的政府网站逐一浮出水面，而纳税人也可以直接通过网上报税并获取反馈。

当时舆论争论的焦点在于：政府动用公有资源服务中上阶级。卡马克说：“当时有很多人在探讨穷人和夫人在互联网普及率上的差距，认为互联网只是给富人准备的。那是1990年代，没人预料到家用电脑会这么快普及。”

绝境求生

然而，互联网的崛起却虽然令造纸行业感到措手不及，但由于相关企业很快重新抓住了文化趋势，因此得以获得重生。Mohawk就充分利用了纸质纪念品的崛起，为市场供应利润率高达40%的高端产品。

Mohawk公司的高管表示，1998年，数字企业为该公司贡献了1000万美元的营收，2012年则增加到1亿美元，约占其总营收的40%。

10年前，当该公司处于快速萎缩阶段时，Mohawk斥资6100万美元从InternationalPaper手中购买了7个精品纸和文具品牌，使之可以进入新的市场，从而取代日益下滑的年报用纸业务。“我们不能一味的缩减规模，必须彻底改变产品。”奥康纳说。

为了完成此次转型，Mohawk共计申请了1亿多美元的信用额度和贷款。

Mohawk的营收从1996年首次开始下滑，彼时，美国证券交易委员会刚刚购买了一个电子平台，方便企业发布和制作财报。就在那年，Mohawk斥资600万美元采购了小尺寸裁纸机，但却没有立刻派上用场。“人们都认为我们买这台机器简直是疯了。”奥康纳说。

但10年后，这笔投资却发挥了作用。在纽交所宣布，在该交易所上市的所有企业不会再向股东提供纸质报表后，Mohawk的年报业务在2007年彻底瘫痪。Mohawk高级营销副总裁巴特·鲁滨逊(BartRobinson)表示，此次变动“对我们第一季度的业绩产生了重大影响，这几年前还为我们贡献了将近三分之一的营收。”

不过，该公司却成功进入了新兴的数字印刷行业，该领域所需的纸张尺寸小于标准纸纸张。不到4年，Mohawk第四季度的贺卡营收便抵消了之前的企业客户在第一季度贡献的销售额。

行业龙头

大型造纸企业同样从数字行业的发展中获得了不俗的利润，行业龙头InternationalPaper便是其中的代表。该公司收购了多家纸箱制造商，在该行业占据35%的市场份额——而随着网络购物的兴起，这类产品已经成为重要的商品配送容器。

International Paper董事长兼CEO约翰·法拉希(JohnFaraci)说：“我们还是能够增

加利润率和盈利能力”，只不过，对日益萎缩的印刷业务的依赖正在日渐降低。

该公司上月宣布，将投资 7000 万美元将俄亥俄州的工厂产能扩大一倍，那里专门生产食品用纸，包括星巴克咖啡的纸杯。除此之外，该公司还翻新了一座绒毛浆工厂，专门向中国市场出口尿不湿材料。

法拉希 2005 年开始着手调整 InternationalPaper 的发展方向，还出售 680 英亩林地筹集了 70 亿美元资金，这也是 1803 年路易斯安那购地案之后全美最大的一宗土地交易。

InternationalPaper 的纸品业务利润从 2004 年的 18 亿美元，增长到 2013 年的 26 亿美元，区间增幅为 44%，而同期的营收增幅只有 9%。

重生道路

其他纸品公司同样也在探索自己的重生道路。

笔记本公司 Moleskine CEO 阿灵格·伯尼 (ArrigoBerni) 称，市场研究人员发现，他们的客户比普通人对数字产品的依赖度更高。“他们并未将模拟和数字看做两个相互独立的维度，而是将它们视作一个连续统一体。”他说。

在一个合作项目中，云笔记公司 Evernote 对应用进行了调整，使之可以轻松将 Moleskine 笔记本上的内容摘抄到云端。Evernote 还与 3M 公司合作推广了类似的理念。

但仍有不少人对纸制品行业的复兴提出了批评。美国自然资源保护委员会高级科学家艾伦·何希考维茨 (AllenHershkowitz) 表示，造纸行业是耗能大户，不仅会消耗大量水资源，温室气体排放量同样在各个行业中位居前列。“从生态角度来看，造纸是最具破坏力的行业之一。”他说。

InternationalPaper 发言人表示，该公司的产品主要使用可回收材料，其美国工厂使用的生物燃料占比达到 75%。另外，造纸行业每天种植 170 万棵树，超过他们的砍伐量。

相册定制

相册定制网站 Shutterfly 早在 2008 年就是 Mohawk 的客户，但并没有购买该公司的高端纸品。于是，该公司决定与之合作发展用 MohawkSuperfine 高端纸张制作的贺卡。

Mohawk 先是向一家摄影软件公司支付了 200 万美元，成立了一家名为 PinholePress 网络公司，以便尝试个性化文具和贺卡业务。此举的目的是更好地了解 Shutterfly 的模式。Mohawk 还让员工通过 PinholePress 订购用高端纸品制作的贺卡。

当员工的亲朋好友给出积极的反馈后，Mohawk 将样品送到 Shutterfly。如今，他们卖给 Shutterfly 的纸张中有 40% 都是 Superfine 高端纸。

“Mohawk 是我们的主要供应商，他们是我们的重要合作伙伴。” Shutterfly 高级运营副总裁德维恩·布莱克 (DwayneBlack) 说。该公司 2013 年的第四季度的净营收同比增长 17%，至 4.108 亿美元，主要都源自个性化贺卡。

提到 PinholePress 实验时，奥康纳说：“那是一次赌博，我不知道能不能成功，谁也无法预知未来。但成功之后的确令人欣喜。”

Mohawk 还为名片制作公司 Moo.com 供应价格高昂的纸浆。Moo.comCEO 理查德·莫罗斯 (RichardMoross) 表示，他们的客户会花费 30 美元印制 50 张优质名片，因为“科技的使用成本和使用难度越低，现实世界中的交互就越有价值。”

主动展示

但 Mohawk 也有过几次失败经历。例如，他们曾经希望利用无氯纸来主打环保牌，但却未能奏效。

为了进一步拓展业务，Mohawk 专门组建了一个实验室，并为其配置了两台施乐的工业数码打印机和一台惠普打印机，希望以此向设计师、广告业高管和印刷公司展示数字打印和高端纸张的完美融合。

例如，该实验室准备发行一份名为《Maker》的季刊，每一期的印数为 3 万本。这份本

杂志将展示各种与 Mohawk 有关的故事和图片，每一期都使用不同的纸张印刷，让其发挥产品展示窗口的目的。

“我们希望给人们带来启发，让他们知道精品纸张和文具还可以用在一些令人意想不到的领域。”鲁滨逊说。

Mohawk 的一系列品牌收购都带来了利润，但制定这些决策却是一个艰难的过程。作为交易的一部分，Mohawk 接收了两家造纸厂，他们关闭了其中的一家，裁员 137 人，并将产能转移到别处。

2013 年，另外一家造纸厂生产了 5 亿个精品信封，2014 年计划将产能扩大到 20 亿个，并招募 125 名员工。奥康纳预计，该工厂的营收有望从 2013 年的 1900 万美元增至 4600 万美元。