



SOUTHWEST UNIVERSITY FOR NATIONALITIES

西南民族大学 MBA案例集

——公共平台卷

西南民族大学MBA教育中心编

本卷负责人 刘晓鹰 陈丽琳

中国社会科学出版社



SOUTHWEST UNIVERSITY FOR NATIONALITIES

西南民族大学 MBA案例集

——公共平台卷

西南民族大学MBA教育中心编

本卷负责人 刘晓鹰 陈丽琳

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

西南民族大学 MBA 案例集 / 西南民族大学 MBA 教育中心编.
北京: 中国社会科学出版社, 2009. 10
ISBN 978 - 7 - 5004 - 8274 - 1

I. 西… II. 西… III. 工商行政管理 - 案例 - 中国
IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 186274 号

出版策划 任 明
特邀编辑 赵金孔
责任校对 曲 宁 王兰馨
技术编辑 李 建

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京奥隆印刷厂 装 订 广增装订厂

版 次 2009 年 10 月第 1 版 印 次 2009 年 10 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 74.5 插 页 2

字 数 1202 千字

定 价 125.00 元 (全五卷)

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

本卷成员	王昊展	田 勇	刘成高	刘晓鹰
	张淑芳	陈丽琳	郑长德	赵新军
	郭玉坤	康 杰	蒋 明	

前 言

工商管理硕士（master of business administration，简称 MBA）是我国改革开放以后，经济建设快速发展过程中兴起的第一个专业硕士学位。我国 MBA 教育从无到有，从小到大，走过了不平凡的发展历程，取得了令人欣慰的斐然成绩。1991 年由清华大学等 9 所著名高校率先在国内试办 MBA 教育，截至 2008 年，全国已有 127 个 MBA 培养单位，每年招生从 1991 年的不足百人，发展到 2008 年 9 月累计招收 MBA 学生 21.2 万人，其中十万余人获得了 MBA 学位。MBA 教育已经成为我国培养现代化高层次管理人才的重要渠道，为提高我国企业管理水平和促进经济又好又快发展发挥了积极作用。

国务委员、国务院秘书长、全国第四届 MBA 教育指导委员会主任马凯同志在 2008 年 11 月 12 日召开的第四届全国 MBA 教育指导委员会会议上的讲话指出：“实现建设全面小康社会的目标，需要一大批掌握经济规律、精通市场规则、熟悉企业实情、恪守职业道德的经济管理人才。要立足国情，紧密联系改革开放的伟大实践，走出一条中国特色 MBA 教育发展道路，为世界管理教育作出贡献。”教育部部长周济同志对我国 MBA 教育也给予了高度评价，提出了更高的殷切期望。

办好 MBA 教育项目是高校实践“培养高层次人才”和“服务社会”的重要表现。作为民族高校，西南民族大学坚决贯彻落实胡锦涛总书记提出的“各民族团结奋斗，共同繁荣发展”这一新世纪新阶段民族工作的主题，根据国家“西部大开发”的战略部署，主动努力承担为西部地区少数民族和民族地区培养高层次人才的社会责任。作为首批民族高校的 MBA 培养单位，西南民族大学 MBA 教育按照国家民族事务委员会和教育部《关于进一步办好民族院校的意见》（民委发〔2005〕240 号）的精神和全国 MBA 教育指导委员会的要求，坚持正确的办学方向，遵循教育规

律,逐步形成具有多民族 MBA 的教育特色,为西部地区培养更多的多民族的优秀 MBA 学员。作为新增 MBA 培养单位,我们面临机遇与挑战并存的形势。“西部大开发”关键是人才,我们的机遇是国家对西部开发和少数民族事业的帮扶政策,我们将通过 MBA 教育项目平台承担为少数民族和民族地区培养高层次经营管理人才的社会责任。同时,我们也面临着师资数量和教学经验相对不足等方面的挑战,对此,我们愿意在全国 MBA 教育指导委员会的指导和兄弟院校的帮助下,以尽可能短的时间和采取多种有效措施解决新增 MBA 培养单位面临的主要问题。

MBA 教育是一种职业性的专业学位教育,创新精神和能力的培养是 MBA 教育的灵魂。实践证明,案例教学法是 MBA 培养过程中常用的有效方法。为提高 MBA 培养质量,规范案例教学,西南民族大学 MBA 教育中心根据《工商管理硕士研究生培养过程的若干基本要求》和 MBA 的培养方案,组织和邀请老师编写了《西南民族大学 MBA 案例库》,共包括基础平台、战略管理、市场营销、人力资源管理和金融与财务五个分册。以此作为 MBA 课程案例教学的基本素材,在此基础上开展案例教学和不断提升案例教学的质量。

在案例库的编写过程中,各位老师按照课程和案例名称独立地完成案例素材收集、整理和编写工作。各分册负责人主要承担组织统稿和协调,并尊重各位老师的案例编写工作,对案例的内容未作实质性修改。各分册作者排序按姓氏笔画,排名不分先后。本案例库各分册的内容都参考了案例企业和国内外的一些相关文献,特向所涉及企业和作者表示感谢。中国社会科学出版社对本案例库出版提供了大力支持,责任编辑任明老师给予了很大帮助,并提出了许多宝贵意见,在此表示衷心感谢。由于作者经验和能力所限,书中错误之处在所难免,欢迎读者对本书的不足之处批评指正。

西南民族大学 MBA 教育中心

2009 年 8 月

目 录

管理经济学

民族企业的典范

——豪吉 SWOT 战略分析	(3)
----------------------	-----

1 案例背景	(4)
2 豪吉鸡精 SWOT 分析	(5)
3 反响	(8)

老干妈麻辣酱的成功秘诀

——老干妈 PDC 战略分析	(11)
----------------------	------

1 案例背景	(12)
2 企业成功的三大法宝	(13)
3 老干妈麻辣酱 PDC 战略分析	(14)
4 反响	(17)

雷曼兄弟破产的原因

1 案例背景	(21)
2 案例事件	(21)
3 雷曼破产的影响	(22)
4 雷曼兄弟破产的原因分析	(23)

北京宅急送的突破与转型

1 宅急送的发展史	(30)
2 结缘快运	(30)
3 东瀛移花	(31)
4 成功引资	(32)

5 两次突破	(33)
6 强行转型导致宅急送严重亏损	(34)
7 陈平的自信与自负	(35)
8 陈平离职	(36)
方便米线市场的进入与阻击	(38)
1 背景	(38)
2 四川白家食品有限公司简介	(39)
3 四川白家进军云南米线市场	(39)
4 遭遇阻击	(40)
5 阻击失败	(43)
6 收购无果, 自行建厂	(44)

区域经济学

社会责任促进民营企业发展

——通威集团快速发展案例	(49)
1 公司的基本概况	(50)
2 企业的文化	(50)
3 企业的社会责任	(52)
以三圣乡特色农家乐为例解读成都市城乡统筹发展	(57)
1 城乡统筹理论文献回顾	(58)
2 成都市三圣乡特色农家乐介绍	(60)
3 对三圣乡特色农家乐推进城乡统筹发展的几点思考	(62)
4 结语	(63)
红旗连锁, 四川超市连锁业的红旗	(65)
1 红旗连锁的发展历程	(66)
2 红旗连锁的行业环境	(67)
3 特许经营加盟进军二级市场	(69)
4 全方位品牌管理造就明星红旗	(70)
5 结语	(72)

经济波动与市场环境变化对企业业务转型的影响

——四川蓝光实业集团有限公司的业务转型	(74)
---------------------------	------

1 公司背景	(75)
2 公司发展历程	(75)
3 蓝光发展模式形成及转型	(75)
4 国家产业政策与市场环境改变后的蓝光再次转型	(78)
附录 四川蓝光实业集团有限公司发展历程	(80)
互联网与公司经营模式创新	
——以“轻”公司 PPG 为例	(83)
1 相关概念界定	(83)
2 PPG 公司简介	(84)
3 PPG 公司发展历程及发展模式简介	(85)
4 总结	(89)
附录 PPG 核心管理团队	(89)

经济法

股东出资责任及公司独立法人财产权	(93)
1 案例简介	(93)
2 分析要点	(95)
股东会、董事会和监事会责权利划分及公司治理结构的法律 问题	(99)
1 案例简介	(100)
2 分析要点	(102)
表见代理及企业合同订立风险	(108)
1 案例简介	(108)
2 分析要点	(110)
春秋航空特价机票与市场规制法律	(114)
1 案例简介	(115)
2 分析要点	(115)
海信商标在德国被西门子抢注的商标纠纷	(118)
1 案例简介	(118)
2 分析要点	(121)

农民工与四川通林公路公司的劳动纠纷	(124)
1 案例简介	(124)
2 分析要点	(126)

企业文化

蒙牛的急速发展理念与企业发展战略关系	(131)
1 案例背景	(131)
2 蒙牛理念与超常规的发展战略	(132)
3 蒙牛的系列危机事件	(135)
4 分析与评述	(137)
远裕企业价值观再造工程	(139)
1 企业背景	(139)
2 案例事件	(139)
3 社会反响	(145)
从“大头儿子”到“结石娃娃” ——企业文化的落实与企业生存和发展的关系	(147)
1 企业背景	(147)
2 事件——从“大头儿子”到“结石娃娃”	(148)
3 事件反响	(150)
4 分析与评述——强化企业文化的社会责任价值观	(152)
广东“双喜”的“喜文化”及其信息传播	(155)
1 广东双喜的企业发展历程与其“喜文化”的历史	(155)
2 双喜落实喜文化的活动及反响	(156)
3 分析与评述	(159)
地震灾难后万科与加多宝凸显的社会责任文化差异	(162)
1 企业背景	(162)
2 案例事件	(164)
3 社会反响	(167)
4 分析与评述	(168)

管理信息系统

宝岛眼镜靠信息化带动商业化	(175)
1 案例背景	(175)
2 发展历程及难题	(176)
3 ERP 的抉择	(179)
4 ERP 的实施历程	(180)
5 ERP 实施的效果	(182)
阳光鞋业以信息化提高管理水平	(185)
1 案例背景	(185)
2 阳光的发展历程	(186)
3 存在的问题	(188)
4 系统实施及成效	(189)
幸福家具信息化途径的选择	(193)
1 案例背景	(193)
2 发展历程	(194)
3 存在的问题	(197)
4 破题	(197)
江油电厂运输公司运用财务管理信息系统进行管理创新	(200)
1 公司简介	(200)
2 迫切的需要	(200)
3 财务管理信息系统的建立	(201)
4 取得的成效	(205)
5 几点启示	(208)
天龙服装企业 TL-DRP/VMI 应用模式	(211)
1 企业总部计算机网络化物流管理	(211)
2 实现异地办公机构、专卖店的远程管理	(211)
3 销售管理流程	(214)
4 专柜销售计算机管理	(214)
5 在途管理	(216)

管理沟通

阿斯利康企业并购后的内部沟通	(221)
1 公司背景	(221)
2 阿斯利康在中国	(222)
3 阿斯利康的内部沟通策略及实施	(223)
4 作者观点	(225)
宝洁公司 SK-II 的危机沟通	(227)
1 公司背景	(227)
2 SK-II 的危机事件	(229)
3 宝洁 SK-II 的四十天“不认输式”危机沟通	(230)
谷歌公司澄清虚假医药广告事件	(233)
1 企业简介	(233)
2 案例事件	(234)
英特尔公司的内部沟通	(247)
1 公司背景	(247)
2 英特尔管理中的建设性对抗沟通及“一对一会议” 沟通模式	(249)
3 作者观点	(255)

管理经济学

民族企业的典范*

——豪吉 SWOT 战略分析

李海峰 郑长德

摘 要 本案例介绍了四川豪吉食品有限公司通过 20 多年的努力，摸索出了一套行之有效的管理模式和营销手段，发展成为“国家级扶贫龙头企业”，并成为农业部首批全国农产品加工示范企业。目前面对行业内外压力和消费者的偏好选择，豪吉如何发挥自身的优势，抓住机遇，迎接挑战，值得考虑。该案例采用 SWOT 分析法对豪吉鸡精的发展状况进行了详细分析，提出了相关的战略选择，并且对豪吉的市场定位问题进行了探讨。

关键词 鸡精市场 市场定位 品牌形象 SWOT

引言

在人民日报社人民网为盘点 2005 年度中国经济的发展，打造中国消费市场知名品牌组织发起的首届中国“最受网友信赖与尊重的 10 大名牌/100 强品牌”调查活动中，“豪吉”凭借自己长久以来所坚持的诚信与包容以及在鸡精行业的特殊地位和在整个食品行业内罕有的“三标识”优势，与中国工商银行、中国移动通信、海尔集团等众多优秀企业一同入选“中国网友信赖与尊重的 100 强品牌”，这不仅是共同展示百强名牌作出的突出贡献，更见证了豪吉作为百强名牌体现的庄重承诺。

* 本案例根据公开信息编撰而成，信息来源包括：四川豪吉食品有限公司网站，食通商务网等，以及中国食品行业相关信息资料。

1 案例背景

1.1 公司概况

四川豪吉食品有限公司——大凉山彝族儿女的民族企业。豪吉立足农业产业化，围绕农产品深加工，以科技创新为钥匙，开启可持续发展的财富大门。豪吉食品取自大凉山无污染的高山鸡、乌骨鸡及鸡蛋，是大凉山上所哺育的优良食物之一。

1987 年，豪吉在总经理严俊波的带领下，独立研发出了全新的产品——豪吉鸡精，是中国第一包鸡精，填补了国内鸡精市场的空白。到 1997 年，已成为“四川名牌”和“中国公认名牌产品”的豪吉提出要尽快制定鸡精产品的国家标准，规范鸡精行业，并率先通过 ISO9002 国际质量体系认证。紧接着在 1998 年，公司产品在全国同行业中第一且唯一经中国绿色食品发展中心许可使用“绿色食品”标志，为产品在市场上赋予了强有力的竞争力。在获得绿色产品称号后，在 2005 年荣获了中国名牌产品称号，并被评为“国家级扶贫龙头企业”。同年 12 月，豪吉再获“中国驰名商标”，成为农业部首批全国农产品加工示范企业。2006 年，借助中央电视台金牌栏目《星光大道》等强势媒体宣传，整合绿色营销的推进，豪吉名气日益“火爆”起来，销售量也大大增加。12 月中旬在凉山州举行的四川省第二届冬季旅游博览会上，“豪吉——中国味道，味道中国”品牌形象深入与会客人心中。20 多个春秋，豪吉一路走来，依托大凉山及四川的优质资源，通过科学求实的管理，实施与时俱进的营销战略，取得了骄人的业绩，成为全国知名的品牌企业，并且为当地农民奔小康做了许多有益的工作。

1.2 产品介绍

四川豪吉食品有限公司主要生产：豪吉鸡精、豪吉鲍鱼鸡粉、豪吉松茸精、豪吉鲍鱼松茸粉。

其中豪吉鸡精是该公司的招牌产品，它不添加任何化学添加成分如抗结剂和防腐剂，决不收购任何养鸡场的鸡，是以凉山无污染农家自然散放的高山乌鸡为主要原料，经过高温灭菌和现代食品工程技术精制而成，再配以盐、糖、味精、香辛料、I+G 等辅料，经混合、制粉和干燥等工艺加工而成的，属于第三代鲜味剂（第一代味精、第二代味精 I+

G)。本产品是风味型与营养型有机结合的高品质调味品，其色、香、味独特，不可模仿。并且耐高温蒸煮，其鲜度突破了普通味精的局限，给调味品市场带来了一场“革命”，广泛用于做汤、炒菜、火锅、腌制等，用于烹饪程式菜肴和作为食品加工的原材料。严格的要求和苛刻的条件，让豪吉成为行业唯一获得“绿色食品”称号的企业和中国同行业中唯一具有“三标识”（中国名牌+绿色食品+中国驰名商标）的产品，使得豪吉品牌成为同行业中的佼佼者。

2 豪吉鸡精 SWOT 分析

SWOT 分析法也称 SWOT 态势分析法，最早由美国哈佛商学院安德鲁斯教授在 20 世纪 60 年代初提出的，已成为战略管理的一种分析方法。SWOT 分析是对研究对象密切相关的内部优势因素（strengths）、劣势因素（weaknesses）、外部机会因素（opportunities）和威胁因素（threats）进行深入比较分析和识别，据以制定发展战略和实现目标的步骤。我们利用 SWOT 方法，对豪吉鸡精进行分析。

2.1 豪吉的优势（S）

2.1.1 配方优势

从原料上来讲，取自大凉山无污染的高山鸡、乌骨鸡及鸡蛋，将鸡的香味与鸡的鲜味合而为一，相比味精更鲜、更有营养，更受消费者喜欢，是全国同行业中唯一的“绿色食品”。从鸡精的化学成分上讲，它是核苷酸与谷氨酸钠复合而成，具有耐高温、不串味、吃了不口干的特性。这是其他调味品无法比拟的。

2.1.2 企业文化优势

（1）豪吉的企业理念为“容”，包含着其竞争哲学，希望与竞争对手建立和谐的商业生态竞争，共同携手将蛋糕做大。“豪吉与您心连心”的企业精神和“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”的产品文化和产品质量文化，使其认真分析市场盲点，实现市场创新。

（2）坚持“先利他后利己”的利他人本文化和“人贵”的人本文化，提出了“三不亏”理论和“两不”的承诺，即“一不亏国家，二不亏员工，三不亏合作方”和“在企业困难时不过分依赖国家，在企业富了时千万不忘国家”。从而让全体豪吉人来之能战、战之而胜并增加了消