

中国人民大学
工商管理

读精选案例

中国人民大学 工商管理案例 MBA

丛书主编 徐二明

管理经济学卷

分卷主编 李宝山
黄 海

中国人民大学出版社

F270

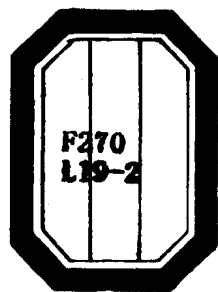
L19-2

453334



00455354

中国人民大学
工商管理案例
M B A



丛书主编 徐二明

管理经济学卷

分卷主编 李宝山
黄 海

中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国人民大学工商管理/MBA 案例:管理经济学卷
徐二明主编;李宝山,黄海分卷主编
北京:中国人民大学出版社,1999

ISBN 7-300-02958-2/F·910

I. 中…

Ⅰ. ①徐…②李…③黄…

Ⅱ. ①企业管理-案例②管理经济学-案例

Ⅳ. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 38305 号

中国人民大学 工商管理
MBA 案例

丛书主编 徐二明

管理经济学卷

分卷主编 李宝山 黄海

出版发行:中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部:62514146 门市部:62511369

总编室:62511242 出版部:62511239

E-mail:rendafx@263.net

经 销:新华书店

印 刷:涿州市星河印刷厂

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:9.5 插页 1

1999 年 6 月第 1 版 1999 年 6 月第 1 次印刷

字数:235 000

定价:17.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

2011/02

丛书编委会名单

顾 问 袁宝华

主 编 徐二明

编 委 (按姓氏笔画排序)

王化成 王利平 孙健敏

吕景胜 宋远方 李宝山

陈 莹 徐二明 郭国庆

温 厉

总序

在企业战略管理中，企业为了获得竞争优势，需要分析自己的战略态势，找出保证获得成功的关键因素。那么，在工商管理教育中，案例教学可以称得上是一种保证完善地贯彻教学思路的关键因素。

如同医院的病例、法院的审判案例，工商管理教学中所使用的案例反映企业管理的现实情景、管理中所出现的矛盾与冲突、管理所应用的各种数据，以及案例编写者所试图反映的管理理念。这就要求教师与学生共同配合，在课堂上对案例所提供的材料加以认真讨论；甚至通过计算机的模拟，提出一种或几种在教学过程中认为满意的解。当然，所有的案例是已成为历史的管理经验或方法的总结，是对企业以往的成功经验与失败教训的一种回顾，已成为一种静态的物质凝固在文字之中，与管理的现实已有了一段距离。这就要求教师与学生触类旁通，不应拘泥于现有的经验。

在过去很长的时间里，我们的工商管理教学中缺

少案例教学这一手段,充其量是教师在授课时辅以例子或例证,说明自己所要阐述的观点。学生只能被动地接受那林林总总的知识,难以在课堂上消化管理知识。

近年来,随着工商管理硕士(MBA)在国内被学术界、企业界以及学生们普遍认知,人们开始强烈要求改进管理教育方法与手段,案例教学法也就应运而生。不过,在教学的实践中,仍发现学生们不适应这种教学形式,往往不能充分地组合,完美地表达自己的观点。看来,真正引进与使用一种新的教学方法,使之成为适合我国工商管理教育的方法还有一段距离。

为了推动我国工商管理教育的案例教学法,中国人民大学工商管理学院邀请一些专家学者编写了这套中国人民大学工商管理/MBA案例。

这套案例集的编写指导原则是:

- 一、与工商管理核心课及重要的必修课配套。
- 二、案例的选择兼顾典型示范、应用实际、现实新颖、适合国情,并具有一定的理论价值。
- 三、提供的案例重在讨论、思考和学生参与。案例本身可能并无统一答案,每个案例后只作简单提示性思考建议,将讨论和参与的空间留给课堂教学。这与工商管理教育重在能力培养的教学定位是相一致的。
- 四、注重案例适用对象的广泛性。力求使这套案例集适用于高校工商管理课堂教学和企业工商管理人士的短期培训,并成为企业家的参考读物。

此外,为启发读者思考,在每个案例或一组案例之后,作者给出了简明的分析提示,并在每一案例后面附有思考题。

最后,特别感谢尊敬的中国企业家协会会长、原中国人民大学老校长袁宝华先生,在百忙之中对丛书的编写提出了指导性的意见,感谢他担任本丛书的顾问。在此,我还要感谢中国人民大

学出版社为本丛书出版所作出的精诚协作。

徐二明

中国人民大学工商管理学院

1998年9月

管理经济学主要是借鉴微观经济学、管理学等学科的原理和方法对企业管理决策提供理论指导，在工商管理企业中属于基础理论课。

案例教学的目的并不在于得出惟一正确的答案，而是锻炼得出结论的分析过程的理性思考能力，以进一步在应用过程中加深对经济理论的理解，巩固和提高学习效果。

本书是《中国人民大学工商管理/MBA 案例·管理经济学卷》。参加本书编写的作者有天津药业有限公司高宝燕同志，北京福田汽车公司宋建国同志，中国人民大学'97MBA的秦惠雄、张文涛、王华胜、史学军、周纪文、李宏杰、郑连荣、刘晓渔、戚克强、文新春、文彬、李雅兰、吴卓南、陈志坚、叶昕、张文涛、师建华、南吉星、李明、段文卫、伍祚明、罗震世等同志。

参与编写的还有周星博士、梁雨谷博士、白国红博士、郭性喆博士、邱利平博士、彭玉冰博士、陈宝明博士、陈东博士，由黄海博士负责全书的总纂工作。在本书编写过程中得到陈宏编辑的帮助和指导，参阅了大量有关资料，在此表示衷心的感谢。

由于编者水平有限，社会发展日新月异，本书肯定存在不尽完善之处，恳请广大读者批评指正，使本书的质量不断提高，以飨读者。

编者

1998年9月

第一编 绪论

- 案例一 资源配置成功之星——北汽福田
公司超常规发展三级跳…………… (2)
- 案例二 创造虚拟企业，加速自身发展…………… (8)
- 案例三 崛起的新星——兴华市热力总公
司…………… (12)

第二编 市场供求机制分析

- 案例一 欧洲航空公司的空中争夺战…………… (18)
- 案例二 世界电脑硬件之王——英特尔公
司…………… (25)
- 案例三 石化公司产品的发展战略…………… (35)
- 案例四 某农场有关小麦的一场争论…………… (45)

第三编 生产决策分析

- 案例一 日本丰田公司的生产决策分析…………… (50)
- 案例二 天津药业有限公司的规模收益…………… (56)
- 案例三 优化资本结构，壮大企业实力…………… (65)
- 案例四 实现生产要素优化配置，走规模
效益之路…………… (69)

案例五	FB 自行车公司的兴衰	(73)
-----	-------------	------

第四编 成本利润分析

案例一	成本决策四则	(79)
案例二	成本—利润分析	(87)

第五编 市场结构和企业行为

案例一	与英特尔公司并存——台湾主板制造商 在竞争中求生存	(93)
案例二	波音公司兼并麦道公司	(99)
案例三	脱颖而出的小天鹅与海尔洗衣机	(109)
案例四	公用事业的规模经营	(119)
案例五	在市场竞争中求生存	(123)
案例六	一石激起千层浪——N 市降价促销波澜	(127)

第六编 企业定价实践

案例一	日本松下公司的企业定价分析	(132)
案例二	长虹电子集团公司的企业定价	(138)

第七编 风险决策分析

案例一	苹果公司——一个风险企业的成功	(148)
案例二	扩张企业的风险防范	(159)
案例三	理顺产权关系，追求规模效益	(165)
案例四	北京化二股份有限公司的战略风险对策	(172)
案例五	产品畅销国际市场的企业为何出现巨额 亏损	(176)
案例六	绿色尖兵——正星公司的选择	(181)
案例七	产品单一，“龙头”企业陷入困境	(185)

第八编 政府与企业

- 案例一 联通公司与中国电业业…………… (190)
- 案例二 韩国对大企业集团的扶持政策…………… (199)
- 案例三 绿色工业…………… (208)
- 案例四 中国成套设备公司的发展之路…………… (216)
- 案例五 企业兼并重组成功范例——齐鲁石化公司
兼并“淄博两厂”…………… (220)

第九编 总案例

- 案例一 康柏公司兼并数据设备公司…………… (226)
- 案例二 韦斯特福尔公司的管理决策…………… (249)
- 案例三 K 城地铁经营之道…………… (283)

中国人民大学工商管理 / MBA 案例

第一编
绪 论

资源配置成功之星—— 北汽福田公司超常规发展三级跳

北汽福田公司的诞生是两个国有企业资产重组改革的结晶。

一个是国有大型骨干企业——北京汽车摩托车联合制造公司（简称“北汽摩公司”），作为北京汽车工业的摇篮，总资产为 16.04 亿元。

北汽摩公司在 40 多年的发展中，一方面形成了生产与技术的巨大优势；另一方面又存在着资产积淀，部分资产形不成规模效益的问题，曾用 500 万美元引进的日本冲压线始终没有能够很好地发挥优势，经过 11 年艰辛努力形成的 BJ 1022 轻型卡车技术没有形成批量生产，更没有占领市场。企业的发展遇到了严峻挑战。

“盘活存量，从存量寻求发展的突破口”，这一思想给北汽人带来了希望。北汽摩公司决定把国有企业改革的突破口选择在盘活存量资产上。

北汽摩公司当时已经预感到农用车的强劲发展潜力，决定寻找机遇进入农用车市场，把企业部分资产盘活，把企业经营领域扩大。

另一个是县属小型国有企业——山东诸城机动车辆厂。这个同样具有几十年发展历史的企业，自 1989

年开始研制并生产“鸣飞”牌四轮农用车，使企业年年有所发展，虽然已成为县里重点企业，但当时中国农用运输车已进入快速发展期，而企业规模小，产品市场占有率低，无法形成规模经济和竞争优势。

为了提高企业在行业中的地位，求得企业的更大发展。诸城机动车辆厂的领导在积极探索，欲求企业更大发展机遇。机遇在哪里？他们也在思考。

两个企业有同一个动因——联合求发展，所以一拍即合。这一通过市场进入资产优化配置的共识和决策得到了诸城市委、市政府和北京汽车工业集团总公司和北京市领导的全力支持。

1994年1月18日，山东诸城机动车辆厂成建制无偿并入北汽摩公司，成为北汽摩公司设在诸城的一家专业厂，实现了以资产为纽带，以产品、技术为衔接的有机结合。这种新型的联合为北汽福田车辆股份有限公司（简称“北汽福田公司”）的发展打下了坚实的基础，也为国企的改革趟出了一条新路。

重组后，北汽摩公司的冲压生产线的生产能力得到充分利用，北汽摩公司的BJ 1022卡车技术成功地嫁接到农用车上，仅用了三个月的时间就开发设计出“北京”牌农用车，当年投放市场，当年见效。

经过1994年一年的努力，投资3600万元，在诸城新建了车身、涂装、总装车间，在诸城市委、市政府的支持下，当年破土，形成了3万辆四轮农用车的生产能力，创造了农用车业的“诸城速度”。经过艰苦的努力，1995年、1996年又实现产销连年翻番。

为了使企业获得更大的发展，1996年8月28日，经北京市人民政府批准，由北汽摩公司、江苏常柴集团等100家法人单位共同发起成立了北汽福田公司，实现了在全国范围内的跨地区、跨行业的资产重组。

第一轮资产重组使国有企业改革和发展迈出了更为坚实的

一步。北汽摩公司盘活了国有资产 3.2 亿元；按照现代企业制度运行方式，把诸城车辆厂改造成为规范化的股份公司，北汽摩公司把已经盘活了存量资产作为资本以实物形式入股，以 64.2% 的股份成为北汽福田公司第一大股东，企业在低成本下实现了扩张，产品市场占有率高达 20%，一跃成为全国四轮农用车的排头兵。

北汽福田公司的注册资本中，除北汽摩公司是实物（64.2%）投入外，其他股东共投入现金 4 000 多万元，北汽福田公司用于技改投入，解决了发展第二步所急需的资金，促进了企业的技术进步。北汽福田公司股东中，有 55 家配件和主机厂，有 45 家经销企业，遍布全国 13 个省、市、自治区，北汽福田公司以股权为纽带将配套厂家、机电公司、农机公司和生产企业紧密联合在一起，使社会资源和内部资源得到了合理配置。

1997 年，北京市把北汽福田公司列为首选上市公司。同年，北汽摩公司将摩托车厂委托北汽福田公司经营，上市后北汽福田公司将收购北京摩托车厂。

收购，意味着北汽摩公司将进一步盘活企业存量资产，进一步优化组织结构，解决产品发展问题，同时使企业获得发展急需的资金；意味着北汽福田公司将利用北汽摩公司的现有生产手段，扩大产品领域，壮大公司整体实力，辟出农用运输车市场的新天地。

资产重组犹如杠杆的支点，以有限增量激活了社会存量，使资产流动起来，为企业和社会创造出新的财富。北汽摩公司靠这个支点，撬动了部分存量资产，使呆滞的存量资产变为鲜活的资产，并使这部分资产在北汽福田公司的发展中得到保值增值；山东诸城机动车辆厂凭借这个支点，激活了企业的存量资产和社会存量资产，使企业原有资产迅速增值，企业规模迅速扩张。到 1995 年，山东诸城车辆厂即增值到 1 404 万元，增值率高达 243%，1994 年、1995 年两年上交诸城地方财政 542 万元，诸城市两年基本收

回了车辆厂。从合并到1997年，诸城机动车辆厂净资产增长了39倍，销售收入增长了18倍，利润增长了41倍，上交税金增长了55倍，使企业达到了靠增量投入10年也难以达到的规模。

北汽福田公司的成功，是北汽摩公司大型国有企业改革的成功，是山东诸城机动车辆厂小型国有企业改革的成功，是大型企业和小型企业以资产为纽带、以产品为基础、以成建制归并为显著特点的跨地区、跨行业战略性重组的成功。这种成功是对国有企业改革进行的有益尝试。它的运行轨迹向我们揭示出国有企业改革的成功是完全可能的，关键是如何运作，如何找到一条符合企业自身发展规律的成功之路，找到通向这个成功之路的突破口；关键是要在激活存量资产上下真功夫，要在资产重组后赋予企业新的运行机制和生命；关键是要使新生部分经受住市场的考验，不能穿新鞋走老路。

诸城机动车辆厂无偿并入北汽摩公司是一个跨越；以资产为纽带成立股份制企业重新走向市场获得新的运行机构又是一个跨越；争取成为上市公司，获得更大的发展动力是第三个跨越。在三大步通过资源优化配置生产的跨越中，人们的观念、企业的结构和企业运行机制都发生了新的变化，构成了新的经济增长格局。这或许就是北汽福田公司的发展给我们带来的最根本的启示，是“福田现象”的真谛之所在。

【分析提示】

企业资源有两种，一种是有限资源，即人力、物力、财力等；另一种是无形资源，即时间、信息、知识等。管理经济学告诉我们，企业要在市场竞争中取胜并发展壮大，不仅取决于企业资源的数量规模，而且取决于企业资源配置的科学水平。而如何充分调动企业内外的各种资源，实现企业资源的整体优化配置，使企业在市场竞争中立于不败之地，并得以不断发展，甚至是超常规