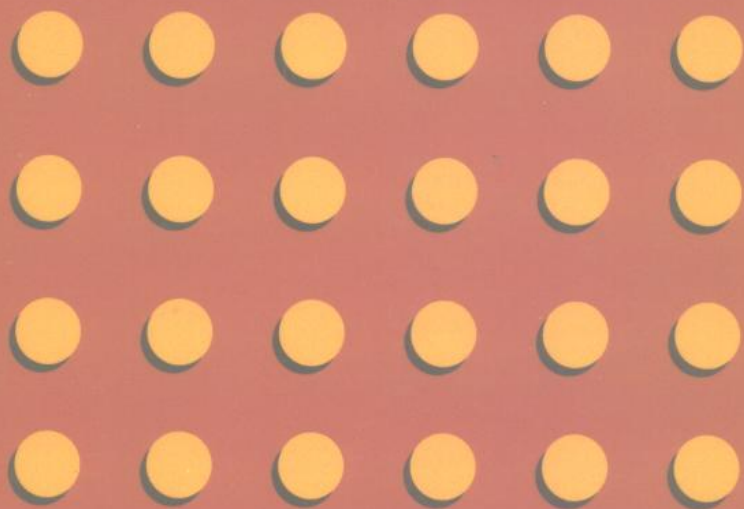


MBA

中国企业案例

夏海钧 主编



中信出版社

MBA 中国企业案例

夏海钧 主 编

中 信 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

MBA 中国企业案例. 1/夏海钧主编. -北京:
中信出版社, 2000. 5

ISBN 7-80073-263-0

I. M... I. 夏... III. 企业管理—案例—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 21471 号

2400/13

MBA 中国企业案例

MBA ZHONGGUO QIYE ANLI

主 编	夏海钧	开 本	889mm×1194mm 1/32
责任编辑	张晨悦	印 张	19.25
责任监制	朱 磊	字 数	460 千字
出 版 者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路6号京城大厦 邮编 100004)	版 次	2000 年 5 月第 1 版
承 印 者	中国科学院印刷厂	印 次	2000 年 5 月第 1 次印刷
发 行 者	中信出版社	书 号	ISBN 7-80073-263-0 F·192
经 销 者	新华书店北京发行所	定 价	40.00 元

版权所有·翻印必究

序

随着我国全方位对外开放，临世纪之交又将加入世界贸易组织（WTO），中国的企业和中国的企业家们正面临着国际市场的激烈竞争。四望境内外商独资、合资和合作企业日益增多，加之跨国公司的冲击和驻留，历史赋予我们的责任是沉重的，同时又是充满希望的。“发展才是硬道理！”中国要在国际社会发挥应有的作用，中国企业要跻身于强手如林的市场经济竞技场，就一定需要大批高素质的政治、经济和管理等方面的专门人才，工商管理硕士（MBA）就是其中十分重要的角色之一。据西方观察家预测，中国现在需要大约 35 万名经理人才，而以每年培养 2000 名速度计，要满足目前我国市场需求，要花费 170 年时间。因此，切合国情并合乎国际惯例地强化人才的专门教育和培养，大力推进我国的 MBA 教育，着力于市场经济意识、专业管理和创新能力的培育和激发，让更多 MBA 涌现并融入火热的时代潮流，是当务之急。

我们一谈到工商管理硕士教育，大家都会联想起美国哈佛大学商学院。哈佛商学院从 1914 年开始就招收 MBA 研究生，是世界上最早授予 MBA 学位的院校。数十年来，它以培养一批又一批世界闻名的企业家而著称。我国从 1991 年开始试办 MBA 教育，明确要求招收有实践经验的并具有一定管理素质

的大学本科毕业生，旨在培养符合我国社会主义市场经济建设需要的工商企业机构管理者，且以其中层以上专门管理人员为主。10 年来，国内 MBA 教育从无到有，从少数试点到许多高校在一定条件下大面积推广，从单独招生到全国统考，MBA 教育和以市场为导向的专门管理人才培养业已取得显著成绩，且为世人所瞩目。

工商管理硕士教育所培养的人才，应是适应市场经济机制与现代企业制度需求，掌握了现代管理理论与实践技能，善于经营管理的务实型、综合型的高级管理人才。因此，我国现时和以后的 MBA 教育，对于获取 MBA 学位的最起码的要求就是，必须既要有坚实的理论基础和系统的专门知识，又要有管理的实践经验，更要有灵活的思想 and 创造性的思维。为实现这一 MBA 的培养目标，除了严格规定入学条件，合理安排课程设置之外，还必须注重教学方式方法。案例教学法，则是 MBA 教育过程中不可缺少的一环，是一种行之有效的教学方法。众所周知，哈佛商学院 MBA 两年学习主要通过 800 到 1000 个案例组织教学，使学员获益匪浅，许多毕业多年的学员还可从早先学过的案例中找到能够处理当前问题的线索或答案。

进行案例教学，案例是必要的教材。各种各样经过采选和加工的案例把有关政治、经济、法律和管理等方面理论知识及其分析技巧融汇其中。通过对丰富多彩、鲜明生动、切实可行的案例组织学员进行课堂讨论，在案例学习和分析过程中，激发学员发现问题、超越自我、积极创新，有效地提高其联系实际、分析和解决问题的能力。

综观现时我国的 MBA 教育，案例教学方法业已普遍采用。但徜徉于 MBA 教和学的世界，我们不得不十分遗憾地发

现，伸手可触的精彩案例大都是舶来品，关乎中国和中国企业的案例只占极少的比例！我们呼唤中国的 MBA，不得不同时呼唤中国社会主义特色的 MBA 教学案例。

令人感到欣慰的是，夏海钧等同志将他们在完成三年 MBA 学业后所做的毕业答卷，择优编撰成《MBA 中国企业案例》一书。本书按照国家教委确定的我国 MBA 教学框架分为战略管理、市场营销、金融财务、生产管理、人力资源等五篇，其中内容覆盖了 MBA 教学的主干课程。该书作者以其亲身经历将发生在自己身边的事和切实的工作环境，用案例形式加以阐述，现身说法，并站在 MBA 专业角度以更高的视野进行相应管理分析，生动活泼，有所创新，可操作性强，具有实用价值和理论意义。本书的出版不但可供 MBA 教学参考，而且对 MBA 学员及有志于发掘自身潜能的企业管理人员也有所助益。

面临 21 世纪，知识经济发展滚滚向前，人才竞争已成为时代的主流，冀望作者在实践中编写更多更好的中国式案例，为培养 MBA 专门人才做出新的贡献。



2000 年 2 月于暨南园

（黄德鸿：中国著名工业经济学专家，中国工业经济研究与开发促进会顾问，暨南大学管理学院教授，博士生导师。）

目 录

序

第一部分 战略管理篇

第一章	汕海集团的发展历程.....	3
第二章	信之通在专业无线通信行业中的战略选择	91
第三章	永顺泰麦芽集团.....	144

第二部分 市场营销篇

第四章	羊城管桩为何能一枝独秀.....	205
第五章	“要做就要做最好的!”	259
第六章	整合营销传播(IMC).....	333

第三部分 金融财税篇

第七章	新型商业银行生存发展之路.....	381
-----	-------------------	-----

第四部分 生产管理篇

第八章	怡通洁具有限公司.....	443
-----	---------------	-----

第五部分 人力资源篇

第九章 从文化力到生产力.....	489
第十章 构筑长盛不衰的竞争优势.....	552
附录一 怎样进行案例调查.....	588
附录二 怎样编写案例.....	595
跋.....	603

第一部分

战略管理篇

第一章 汕海集团的发展历程

——创业评估与战略变革思考

专家点评 本文是一篇战略管理案例。描述一国有大型企业及时抓住在某一地区的投资机遇建立分公司。该分公司负责人以其勇于开拓的精神，在房地产行业运用差异化战略和与所在地区建立良好的关系的基础上，使企业经营取得成功。

作者以其流畅的文笔，站在理论和实践相结合的高度，剖析在市场不完全规范条件下，该分公司负责人的投资决策行为、相应的投资风险和经营战略。指出企业在资源约束，战略能力有限的前提下，企业从多头投资回到单一业务为主的专业化经营道路上，才能在未来逐步走上相关或无关多元化的经营道路，使企业持续盈利和成长。本文很有现实意义，值得一读。

（何振翔：暨南大学 MBA 教育中心主任、教授。）

一、案 例

1998 年 3 月 21 日，广东省汕头市“’98（春季）房地产展销会”在汕头开幕，全市近 58 家房地产企业及中介服务机构进场参展。展销 11 天共售出各类商品房 753 套，面积 11.38 万平方米，成交额 5.13 亿元^①。其中汕海集团成交额 3.2 亿元，占

^① 《汕头房地产》，1998 年 4 月，第 6 页。

整个展销会成交额的 60% 以上, 这一业绩在汕头房地产业引起强烈震动, 人们惊讶地发现汕海集团在经历了十年的资产扩张后已成为汕头房地产业无可争议的龙头企业。

(一) 汕海集团简介

汕海集团是中海集团在汕头的全资企业, 公司以房地产开发为主, 休闲业和基础设施建设为辅, 兼营与房地产行业相关的物业管理、装修、酒店、建筑材料进出口贸易等。公司成立于 1988 年 10 月, 1990 年进入房地产领域。开发房地产八年来, 竣工面积达 100 万平方米, 已有 5 座大厦和 8 个小区交付使用, 在汕头房地产业信誉卓著。

表 1.1 汕海集团房地产开发情况表 (截至 1998 年 6 月)

(单位: 万平方米)

所在区域	项目名称	开发面积	已售面积	库存面积	竣工面积	竣工时间
12街区	北墩项目	3.87	3.35	0.52	3.87	1996年6月
	钜信项目	1.57	1.57	0	1.57	1996年12月
	海霞花园	1.00	0.90	0.10	1.00	1995年12月
13街区	汕海花园东区	21.70	7.60	14.10	21.70	1998年3月
	汕海花园西区	17.77	15.00	2.77	17.77	1997年12月
22街区	华海花园1~23幢	9.50	9.50	0	9.50	1994年12月
	华海花园E幢	0.58	0.58	0	0.58	1995年12月
	金海大厦	5.50	5.50	0	5.50	1995年12月
	建海大厦	5.50	5.40	0.10	5.50	1995年6月
	天海大厦	0.80	0.80	0	0.80	1994年9月

续表

所在区域	项目名称	开发面积	已售面积	库存面积	竣工面积	竣工时间
23街区	春海花园一期	5.80	4.80	1.00	5.80	1996年12月
	春海花园二期	4.10	2.10	2.00	0	预计 1998年12月
	中海公寓1~11幢	3.80	3.80	0	3.80	1994年12月
24街区	中海大厦	1.76	1.60	0.16	1.76	1992年12月
	华海大厦	2.20	2.20	0	2.20	1994年12月
25街区	中海世贸花园	32.00	9.00	23.00	0	预计 1999年8月
26街区	中海丹阳花园	1.50	1.00	0.50	0	预计 1999年12月
27街区 A地块	中海公寓	2.20	2.10	0.10	2.20	1995年6月
35街区	丰海花园	2.75	2.75	0	2.75	1996年6月
37街区	金海花园	5.24	4.90	0.34	5.24	1997年8月
	海信花园	7.64	7.64	0	7.64	1992年6月
	华海苑	2.66	2.66	0	2.66	1993年6月
合计		139.44	94.75	44.69	101.84	

资料来源：由汕海集团提供资料整理而成。

39岁的汕海集团总经理王健是一位在汕头市干部家庭长大的年轻人，他具有思维敏捷、决策果断、富于冒险、刚愎自用的性格特征。他认为一个企业要想在激烈的市场竞争中取得优势，其决策者必须具有超前的洞察力和果断的决策行为。在市场机遇稍纵即逝的情况下，决策者一旦自己认准方向即要力排众异、不理睬来自任何一方的压力而坚决行动。

汕海集团在王健的领导下，经过十年的开拓，已从公司创建初期的 35 万元注册资本、四名员工的小企业发展成为总资产达 8.7 亿元、拥有近千名员工的大型房地产企业集团。其中公司总部 138 名员工中，本科以上占 35%，大专占 40%，其他仅占 25%，是一个知识密集型企业。

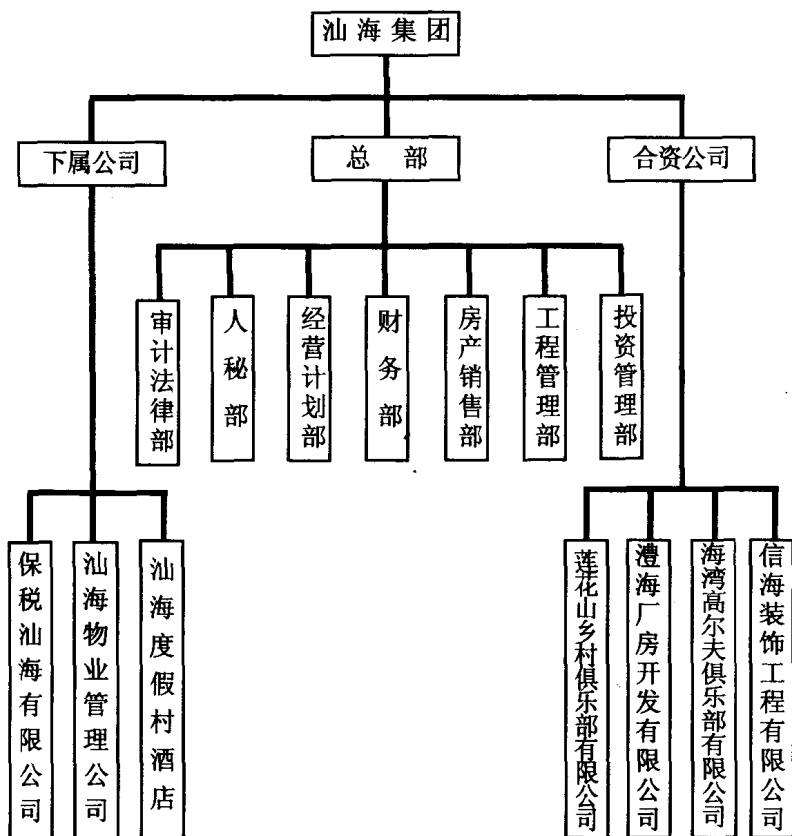


图 1.1 汕海集团组织架构图

集团在王健倡导的“以人为本”的房地产经营理念下，集中财力、物力和人力在汕头城区东部开发房地产，创造了“汕海房产”名牌。其中，华海花园、海信花园曾被评为“全国城市物

业管理优秀示范小区”；汕海花园被评为国家建设部“50 个跨世纪示范住宅小区”之一。公司由此跨入了“全国首届房地产开发综合效益百强企业”的行列。

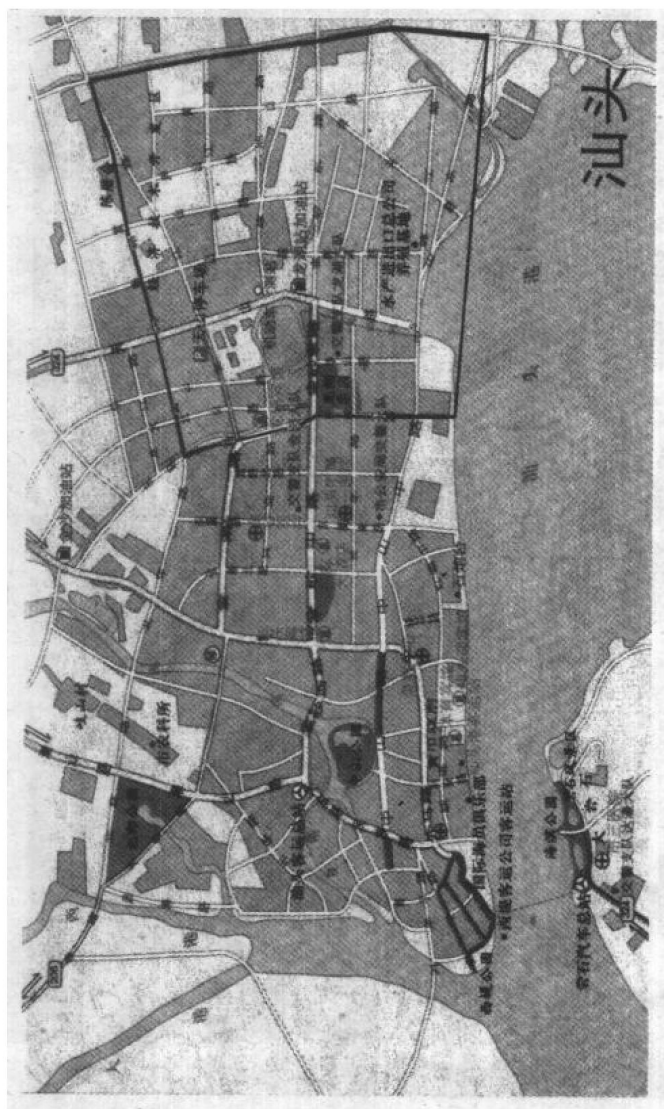


图 1.2 汕头市市区图（框内为汕海集团开发区域）

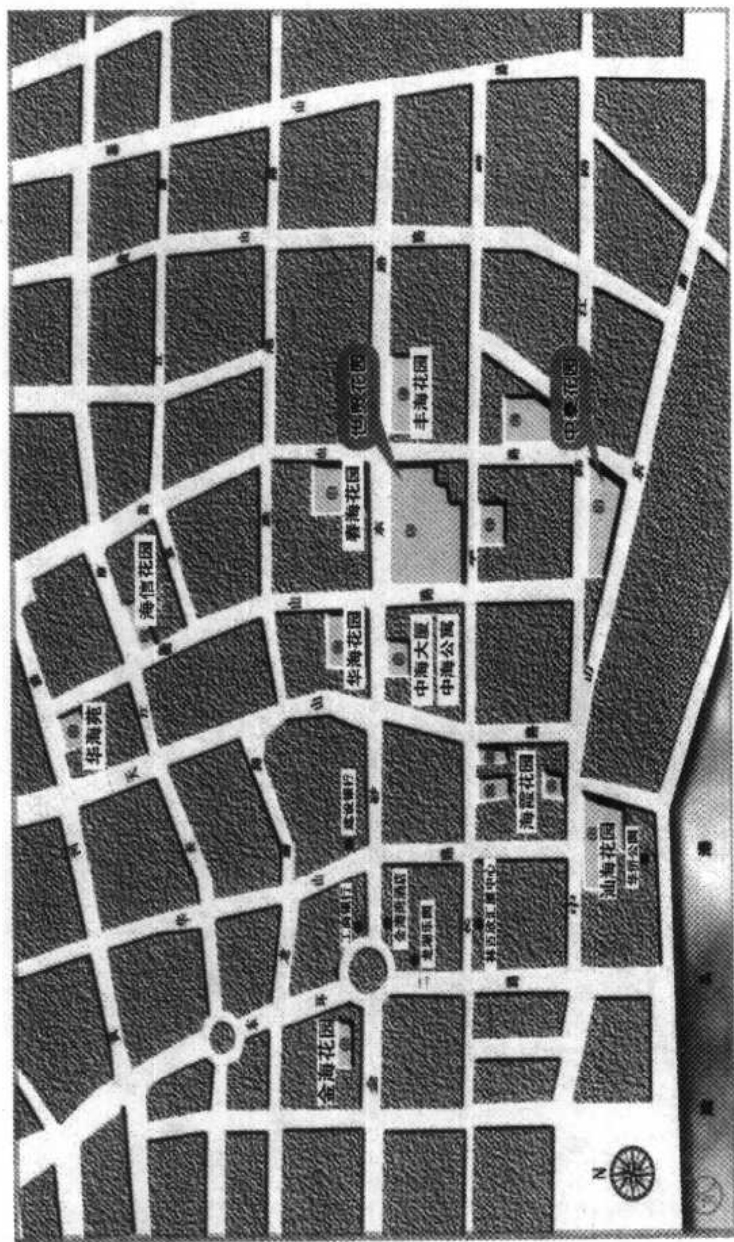


图 1.3 汕海集团开发区域图

资料来源：根据中海集团开发资料整理而成。

(二) 汕海集团的创业回顾

1. 创立公司

党的十一届三中全会后,中国宏观经济走上了健康快速发展的道路,并在 1988 年达到了新的高峰。全国兴起全民经商、大办公热的热潮。1988 年 10 月,中海集团公司也在汕头经济特区投资 35 万元,抽调 4 人建立了一个分公司,毛遂自荐的王健被任命为中海集团汕海公司总经理。

汕头市地处广东省东部的潮汕平原,是我国著名的港口城市,五大经济特区之一,也是全国著名的侨乡。当时的汕头经济特区只是一块位于汕头市东部,占地面积为 52.6 平方公里的一个很小的区域。

中海集团早期采取一种多元化经营的控股公司结构——“H”型结构管理下属企业。其下属子公司彼此业务互不相干,产品组合属无关产品型,在经营上有较大的独立性。由于 H 型结构的公司缺乏明确的发展、经营战略,内部结构松散,因此,中海集团下属企业多朝着多元化的投资中心发展。

汕海公司成立后也制定了什么赚钱就搞什么的多元化经营方针。1988 年高速增长的经济和中海这块金字招牌使中海集团汕海公司从银行贷到部分资金,1988 年 11 月占地面积 30 亩的北海养鳗场正式动工,1989 年 1 月正式组建房产部,随后公司成立了华海商场,并与广澳房地产公司合作成立海澳实业公司。1989 年 10 月 1 日,王健租赁了特区美艺大厦六楼一整层,招聘了 29 位员工,开始其雄心勃勃的发展计划。但事与愿违,1989 年国家实行财政紧缩和银行信贷紧缩政策,刚刚起步的汕海公司即遇到了国家紧缩银根、经济萧条、市场疲软和全面清理整顿经济秩序的大气候,水产、贸易和实业投资遇到巨大的困难。全国改革开放后经济发展变化指标见表 1.2。