

※ 普通高等教育规划教材 ※

Management

经营管理 经典案例大课堂

● 曹希绅 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

普通高等教育规划教材

经营管理经典案例大课堂

主 编	曹希绅		
副主编	孔 锐	高世葵	
参 编	赵恒海	许 群	高孝伟
	韩丽红	董 普	张国华
	方 惠	林 娟	景素奇
	陈黎琴	何大义	扈继迅



机械工业出版社

本书是由中国地质大学(北京)人文经管学院曹希绅副院长主持编写的工商管理案例教材,是学院工商管理文科基地教学改革的一大成果。本书共选编了56个案例,内容涉及战略与决策、组织架构与治理模式、人力资源管理、生产运作管理、市场营销、资本运作与财务管控、企业核心竞争力、企业文化、企业家与创业故事等九大部分。作为案例教材,本书有三个突出优点:一是许多案例来自于学院与企业共创的奇正管理沙龙,案例内容新,社会关注多,学生兴趣大;二是紧密结合工商管理教学需要,其案例选择、问题设计同工商管理专业各理论模块有机配合;三是既有成功案例,也有失败案例,启发学生从正、反两方面进行思考。

本书适合作为工商管理专业本科生、研究生(含MBA)案例教学用书或参考书。

图书在版编目(CIP)数据

经营管理经典案例大课堂/曹希绅主编. —北京:机械工业出版社, 2009.2

普通高等教育规划教材

ISBN 978-7-111-26318-0

I. 经... II. 曹... III. 企业管理—高等学校—教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第017588号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:曹俊玲 商红云 责任编辑:商红云

版式设计:霍永明 责任校对:张玉琴

封面设计:张静 责任印制:李妍

北京振兴源印务有限公司印刷厂印刷

2009年4月第1版第1次印刷

169mm×239mm·23印张·419千字

标准书号:ISBN 978-7-111-26318-0

定价:33.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010) 68326294

购书热线电话:(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010) 88379718

封面无防伪标均为盗版

《经营管理经典案例大课堂》作为中国地质大学（北京）人文经管学院重点推出的工商管理案例教材，是在曹希绅副院长主持下，由教研室老师集体完成的。作为我校工商管理文科基地（本科）和 MBA 教育的负责人之一，曹希绅副院长在推广案例教学方面发挥了突出作用。

应该说，这部案例教材的完成，是我校工商管理文科基地教学改革的一大成果。它的完成，对于我校开展工商管理案例教学，提升本科生和研究生（含 MBA）教育教学的质量具有重要的意义。

案例教学在工商管理教育教学中占据重要地位，能否有效地开展案例教学，已经成为衡量一所商学院工商管理教育教学质量的重要指标。世界知名商学院在工商管理教育中，都将案例教学作为基本的教学模式之一。

1908 年，哈佛商学院在工商管理教育中首先引入案例教学法。自 20 世纪 40 年代开始，案例教学法由哈佛向全美和世界推广。100 年来，案例教学法经过不断发展完善，已经成为世界商学院 MBA 教育的主打的、典型的教学方法。

案例教学法，一般是指为了实现特定的教学目的，在教师的精心策划与指导下，以典型案例为抓手，将学习者置于特定的真实情境中，通过师生研讨互动、平等对话，提高学生发现问题、分析问题、解决问题的能力，并使学生的沟通能力、创新思维和团队协作精神得以提升的一种开放式教学方法。

案例教学法在我校工商管理教育中已经运用多年，特别是在工商管理文科基地教学中，案例教学占了很大份量，其在培养学生能力、素质方面的效果非常显著。实施案例教学以来，我校工商管理教学发生了四个转变：

（1）实现了教学从单纯传授知识向传授知识与提升能力双重功能的转变。在案例教学中，要求学生对案例进行阅读、思考、讲解、讨论，不仅能传授学生知识，还能启发学

生思维，培养学生能力。

(2) 实现了课堂从“以教为中心”到“以学为中心”的转变。案例教学法强调教师的组织指导作用，更重视培养学生的主体意识和自觉性。案例教学对于形成师生共同配合、积极协作的良好教育教学氛围和实现培养目标具有重要意义。

(3) 实现了教学方法由单一化到多样化的转变。案例教学法实现了集多种教学法于一体的综合方式。在教学过程中，它将自学指导、作业练习、课堂讨论和讲授等方法相结合，并运用投影仪、录像、多媒体等现代教学手段，采用情境变换等技术，发挥了多种教学手段的综合效应。

(4) 实现了学生从被动苦学到主动乐学的转变。案例教学法寓教于乐，注重培养学习兴趣，激发学习动机，使学生在轻松愉快的氛围中掌握知识，增强能力，并促使学生学习课堂之外的知识。

这部案例教材在我看来主要有以下三个突出优点：

一是许多案例来自于我们与企业共创的奇正管理沙龙，而奇正管理沙龙所讨论的案例基本上都是最新发生的案例，社会关注多，学生兴趣大。

二是紧密结合工商管理教学需要，其案例选择、问题设计同工商管理专业各理论模块有机配合。

三是既有成功案例，也有失败案例，启发学生从正、反两方面进行思考。

当然，这部案例教材不免也存在一些不足，比如有些案例在资料掌握上还不够全面等。所有这些，都有待于在以后的案例编写中进一步完善。

作为这些年来一直负责学院学科、专业建设的责任人，我要感谢曹希绅副院长、孔锐副教授、高世葵副教授、赵恒海副教授等老师们，正是他们的辛勤劳动，使本案例教材得以顺利完成！

我还要感谢学院客座教授、北京腾驹达管理顾问有限公司董事长景素奇先生参与本案例教材的编写！正是在景素奇先生和曹希绅副院长等同志的鼎力配合下，奇正管理俱乐部才得以健康发展，并在我校工商管理专业建设中发挥了突出作用。

中国地质大学（北京）副校长、教授、博士生导师
原中国地质大学（北京）人文经管学院院长
雷涯邻

2008年11月25日

弹指间，我和中国地质大学（北京）人文经管学院的交往已将近10年。10年前，我还在蓝岛大厦办公室工作。有一天，曹希绅副院长独闯蓝岛，想请蓝岛老总到中国地大来讲讲蓝岛的企业文化。当时我负责蓝岛企业文化宣讲的对外接待工作，于是我就受邀来到中国地质大学（北京）人文经管学院，与同学们做了蓝岛企业文化建设的经验交流。我记得当时台下除曹院长外，还有雷涯邻副校长（当时雷校长还是一位普通教师）等老师。对我来说，当时这堂课也就是我日常接待工作的一部分，没想到，从此我便与中国地质大学（北京）人文经管学院结下了不解之缘。无论后来我工作如何变迁，都始终与中国地质大学（北京）人文经管学院保持着密切联系，尤其近5年来，我作为中国地质大学（北京）人文经管学院客座教授，长期与该学院曹希绅副院长等相关老师、学生保持着经常往来，不仅参与了工商管理基地班的案例教学工作以及毕业生的职业辅导和就业指导工作，而且通过我们三方（北京腾驹达管理顾问有限公司、中国地质大学（北京）人文经管学院、中外管理杂志社）多年来共同举办奇正管理俱乐部（曹希绅副院长担任奇正管理俱乐部副主任、秘书长）系列活动，在日常活动中建立了深厚的友谊。

奇正管理俱乐部系列活动中的案例沙龙，长期以来坚持研讨现实中最鲜活的案例，尤其以大家最为关注的、最新发生的企业管理案例为主。实际上，这部案例教材中的许多案例就来自奇正管理俱乐部讨论过的案例。截至2008年底，奇正管理俱乐部先后讨论过的案例有200多个（仅五大系列活动中的奇正管理沙龙就举办了近200期），其中，将近三分之一的案例研讨是在中国地质大学（北京）人文经管学院进行的。不少中国地大及其周边院校的大学生、研究生及老师也踊跃参加案例沙龙及其他活动，尤其是每年一度的奇正管理大型年会，参加的学生和老师更是达到几百人之

多。无论是大型年会，还是每周案例沙龙，参加讨论的嘉宾大多来自企业一线，多数都是企业老板和老总，也有很多专家、教授参加。通过参加活动，学生可直接受益，对他们在学校的学习和毕业后的工作都大有帮助。我曾在不同场合听到过北京有关高校的院长和教授在谈论中国地大的奇正管理沙龙，他们非常欣赏奇正管理沙龙这种案例教学方式。

我本人作为奇正管理俱乐部的主任、中国地质大学（北京）人文经管学院的老朋友、客座教授、校外指导老师，能为学校的教学工作和人才培养做些事情深感欣慰。希望中国地质大学（北京）人文经管学院坚持案例教学的优良办学理念和办学特色，为社会培养出更多、更优秀的新时代毕业生，为中华民族的复兴、崛起尽一份力。

北京腾驹达猎头公司董事长、国际人力资本网总裁
奇正管理俱乐部主任 景素奇
2008年11月25日

编制案例是进行案例教学的一个重要环节和基础。编写案例的目的是为了可以进行充分的讨论,所以案例中应力图包含大量的细节和信息,从而引发持有不同观点的使用者进行主动的分析和解读。案例描述的信息必须是真实的,是在仔细、认真研究基础上编写而成的。“案例”应该是对一个复杂情境的记录,是一种把部分真实生活引入课堂,从而可使教师和学生为之进行分析和学习的工具。

工商管理专业,无论是本科教学还是研究生教学,案例教学都是非常重要的教学方式。我们在大力推进工商管理文科基地案例教学的进程中,依据教育部高教司对工商管理专业核心课程的设置内容,编写了针对性和时效性均较强的《经营管理经典案例大课堂》。本案例教材涉及了企业战略决策、企业组织架构、人力资源管理、市场营销管理、生产运作管理、财务管理、资本运作管理、企业文化建设、企业核心竞争力培育、企业家与创业等内容。

《经营管理经典案例大课堂》的编写由中国地质大学(北京)人文经管学院工商管理教研室和会计教研室部分教师承担。曹希绅担任主编,负责本书大纲的制定和最后定稿。孔锐和高世葵担任副主编,负责总纂。具体编写分工是:赵恒海和陈黎琴负责战略·决策篇;曹希绅和高世葵负责组织架构·治理模式篇;高世葵负责人力资源管理篇;韩丽红和何大义负责生产运作管理篇;孔锐负责市场营销篇;许群、董普和林娟负责资本运作·财务管控篇;方惠和张国华负责企业核心竞争力篇;曹希绅、韩丽红和景素奇负责经营理念·企业文化篇;曹希绅和高孝伟和扈继迅负责企业家·创业故事篇。

另外,储志君、李琼、毕文翎、陈宁、邱雯、孙磊、潘珠、张绪军等也参与了资料收集、整理及部分案例的编写工作。在编写过程中,我们得到了许多企业的帮助,也引用了大量企业的公开资料,在此对相关企业及有关作者一并表

示感谢!

本案例教材涉及内容较多,加之时间较紧,其中难免会存在纰漏或不足之处,敬请有关专家、读者批评指正。

编者
2009年1月

序一	
序二	
前言	
导言	

第一篇 战略·决策

案例 1	聚焦格兰仕模式	10
案例 2	联想收购 IBM “PC” 业务	20
案例 3	郎酒集团的战略发展	24
案例 4	红旗矿的生存与发展	32
案例 5	石油行业发展机会分析	41

第二篇 组织架构·治理模式

案例 1	康益公司组织架构问题	48
案例 2	美的集团组织微雕术	57
案例 3	华润万家：大刀阔斧调整、变革	65
案例 4	埃克利公司的组织管理问题	70
案例 5	德隆集团的崩塌	78
案例 6	孙大午的集团“新政”	83
案例 7	Oracle 公司亚太区的组织扁平化	87

第三篇 人力资源管理

案例 1	美国西南航空公司“以人为本”的 经营战略	92
案例 2	一家中国台湾公司的人力资源管理	97
案例 3	戴尔公司和联想的人才之争	105
案例 4	IBM 公司的人力资源管理招数	111

案例 5	山东鲁能积成电子股份有限公司员工职业生涯管理案例	120
案例 6	销售部经理人选的难题	128
案例 7	华为万名员工“主动辞职”	130

第四篇 生产运作管理

案例 1	从制造大国到制造强国	136
案例 2	中小型机场大片亏损的思考	142
案例 3	设施布置案例二则	149
案例 4	麦当劳选址的奥秘	154
案例 5	柯达的产品研发	162
案例 6	晶华玻璃瓶有限公司的困境	165

第五篇 市场营销

案例 1	亚马逊公司成功营销的两面	172
案例 2	“同修仁德，济世养生”指导下的营销策略	176
案例 3	消费需求是企业发展的动力	183
案例 4	因地制宜开发市场	192
案例 5	有效的定位	200
案例 6	以科技满足需要	204

第六篇 资本运作·财务管控

案例 1	五次融资助老字号向现代化集团迈进	210
案例 2	顾维军——一个资本大鳄倾刻倒下	223
案例 3	吉林制药重组的是与非	228
案例 4	雷曼兄弟破产分析	235
案例 5	粤海发展——虚假资产置换	244
案例 6	安然事件——会计造假和诚信危机	248

第七篇 经营理念·企业文化

案例 1	华为的“狼性文化”	254
案例 2	联邦家私集团的“家和万事兴”	259

案例 3	周轶变革大秦集团遭惨败	265
案例 4	邹衡败退德高集团	270
案例 5	方 D 机电集团的管理困局	275
案例 6	集体大逃亡	278
案例 7	“联想到底是不是我的家”	283

第八篇 企业核心竞争力

案例 1	西班牙服装巨头 ZARA 商业模式创新	288
案例 2	iPhone 手机的核心竞争力	294
案例 3	南北 N6 ERP 在大通国际运输管理核心竞争力	300
案例 4	IBM 公司核心竞争力——低成本采购分析	304
案例 5	必胜客的核心竞争力——标准化服务	308
案例 6	星巴克的核心竞争力	311

第九篇 企业家·创业故事

案例 1	金卫东与禾丰牧业集团	318
案例 2	西联市场董事长刘志平的创业之路	323
案例 3	史玉柱为何能东山再起	327
案例 4	梁伯强的“隐形冠军”之路	333
案例 5	王永庆——“吝啬”的超级富豪和“经营之神”	337
案例 6	北京 XS 信息咨询有限公司	343

导 言

什么是案例教学法？概括而言，所谓案例教学法，是指在教师的精心策划、指导下，为了实现特定的教学目的，采用典型案例作为教学手段，将学习者置于一个特定事件的真实情境中，通过师生、学生之间的双向和多向互动，积极参与，平等对话和研讨，提高学员发现问题、分析问题和解决问题的能力，同时培养学员的沟通能力、创新思维和团队协作精神的一种开放式教学方法。

（一）案例教学法的教学系统

从案例教学所涉及的主体、客体、相关要素等来看，可以构建出案例教学的系统结构（见图1）。教学系统中的各个子系统分别包括教师、学生、案例、课程和环境。

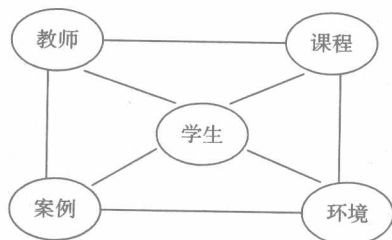


图1 案例教学法的教学系统

1. 教师

案例教学中，课堂活动的主要形式是全班同学集体讨论，在这个过程中，学生是主角，教师则处于辅助的地位。然而这并不意味着教师是一位可有可无、无所作为的旁观者，恰恰相反，教师发挥着无可代替的重要作用，扮演着难度更大的重要角色。教师在（管理）案例教学中的主要作用是：在案例讨论之前阐释相关知识，或在案例讨论之中、之后提炼知识和理念；分配案例的讨论小组（5~7人最为合适）；指导全班讨论案例，保证所讨论的问题是关键性的问题，向学员提出质疑和挑战，推动其作出严密的分析和

科学合理的决策；最后进行总结和点评。进一步来说，教师在案例讨论的不同环节中承担的具体角色主要有以下五种：

案例准备——教练员

教师要像教练员一样，根据学员自身的特点和教学的目的，引导学员进入学习状态，并通过适当的方式训练学员掌握案例讨论与分析的方法和技巧。

案例讨论——主持人

即便是自由的案例讨论，也需要教师这个主持人来控制发言的顺序和学习的进度，保证讨论内容是围绕案例的主题展开。同时，在讨论终结时，教师还必须对讨论的过程进行总结，使学员能有所收获。

群体互动——导演者

案例课堂以学员讨论为主，教师就像未出现在荧屏的导演一样，在幕后发挥着潜在的影响力，无形地监控与指导着学员陈述自己的见解、评论他人的观点，从而影响全班的互动。

思想碰撞——催化剂

案例课堂上的教师就像催化剂一样，帮助和加速学员在讨论和学习中不断思考，一步步朝着解决问题的方向发展。同时，教师为同学之间的交流搭建桥梁，使得各种思想互相撞击和融合，丰富教学内容。

背景资料——信息库

“信息库”是教师的辅助角色，在进行某些“活案例”的教学过程中，教师需要向学员适当地补充一些必要的信息，来满足他们的要求。

总之，教师发挥着导演、教练、主持人、催化剂和信息库的作用，通过组织、引导、激励、控制、调整、总结、提升等方法 and 手段为学员创造一个主动、自由、宽松和有序的讨论环境，让学员发挥案例教学主角的作用，从案例教学中获得理念、能力、知识和思维模式等方面的收益和提高。

2. 学生

学生的课堂讨论是整个案例教学过程中的中心环节，因此，学生是案例教学的核心对象，既是客体，又是主体。学员在案例讨论中通常会表现出来的角色有以下六种：

“破冰船”

中国传统的“填鸭式”教学方式，使得学员不善于主动发言，教学互动性差。因此，对于能够第一个发言的人，称为打破坚冰的人——“破冰船”。他们的主要作用是带动课程上案例讨论的展开，起到抛砖引玉的作用。

“专家证人”

案例中涉及管理实践的领域和行业往往会和有的学生从事过的领域和行业有相符之处,这些学生通常会将将自己的经验与案例的情景集合起来,与大家分享,从而成为案例讨论课上的“专家证人”,并对发言者的观点、建议、方案予以“证明”或“证伪”。他们增加了案例教学的真实性。

“人物代言人”

这是与“专家证人”有相似背景的学生。不同之处是,他们对案例中的某个职位或人物有较透彻的了解,掌握丰富的资料。在案例讨论中,以该人物或职位的代言人自居,使得讨论更加生动、具体、深入。

“挑战者”

如果在案例教学的过程中,学生都对一些既定的观点毫无质疑地认同,讨论就很难再拓深、拓广,这时就需要“挑战者”出现,通过逆向思维的方式对别人的分析提出质疑和挑战,而又不是舍本逐末地一味钻牛角尖儿,其作用不可小觑。

“龙套演员”

案例教学中,并非人人都做了充分的准备,这其中不乏有些同学在参与案例讨论的过程中,受到他人的启发有了新的见地,如同“龙套演员”一样,客串性地发表言论。这些学生也是案例教学的重要参与者。

“打包袱者”

“打包袱者”通常能集合众人的物品,再适时地提供给大家所需要的东西。在案例教学中,也需要这样的人,能够自始至终倾听同学们的分析,并将其归纳总结在一起,概括出精华,充分发挥 $1+1>2$ 的作用。

3. 课程

不同领域的课程具有不同的学科特点,不同性质的课程也具有不同的教学目标。根据课程的教学目标和所蕴含知识的隐性程度^①,可以把课程特征分解为以下几个维度:知识讲授、技能应用、综合分析、思维训练、价值观培养(见表1)。具体而言,对于一门课程的五个维度中,综合分析、思维训练和价值观培养这三个维度所占的比重越大,该课程就越适合使用案例教学法。有的课程注重知识的完整性和系统性,有些课程提倡广度和思维的创新。因此,针对不同课程所实施的案例教学也应该有所区别。比如:偏软性的、偏综合性的课程需要更多的案例教学,比如战略管理、组织行为学、人力资源管理、营销管理等;而偏硬性、偏定量研究的课程更喜欢模拟的练习题,比如会计学、经济学等。

① 隐性知识是指难以用语言文字表达的、只能通过实践和体会来获得的知识。

表 1 课程特征分析

知识讲授	表示该课程侧重于基础概念、基本技能的讲授
技能应用	表示该课程侧重于培养学生基本技能、基本方法的应用能力
综合分析	表示该课程侧重于培养学生综合分析管理问题、运用相关技能解决问题的能力
思维训练	表示该课程侧重于学生的思维训练，例如市场洞察力、观察能力等
价值观培养	表示该课程侧重于向学生介绍企业文化、商业道德、企业社会责任等

4. 案例

作为案例教学的工具和载体，案例对于案例教学系统的影响是巨大的。案例的难度、案例的类型、案例篇幅的长短、是否有辅助材料（视频等）等因素都会决定案例教学的最终效果。案例的来源一般为：企业实践的真实案例、哈佛等国际知名商学院的案例库、中国高校管理案例库以及教师自编的尚未入库的案例。案例通常有三种类型，一是问题评审型，即给出问题和解决问题的答案，让学员去评价；二是分析决策型，需要学员讨论分析提出决策方案；三是发展理论型，即通过案例发现新的理论生长点，发展并完整该理论体系。案例的表现形式有：视频材料、幻灯片、PPT、文字的形式。案例教学在一门课程中的时间安排应根据授课对象和要求而定，以 3000 ~ 5000 字的案例为主，可安排一个综合长篇案例。案例的阅读和学习在课上或课下都可以，可根据课程的需要做出决定。课堂案例讨论的时间最好选择在 30 ~ 60 分钟，每个学生的发言时间最好控制在 5 分钟以内。

5. 环境

在案例教学中，环境是指具体的教学环境。这个子系统包括硬环境和软环境。教师布局、教学设施等都是硬环境，比如案例教学应该安排在专门的多媒体案例教室里进行，学生一般按照小组“O”形坐法就座，良好的硬环境可以提高案例教学的便利性和交流效果。软环境包括学院为学员提供的相关案例资料以及教师与学员心理上、情绪上所构成的一种氛围，充满主动性和参与性的氛围更有利于案例教学的实施。

以上五个子系统中，教师和学生永远是一对相辅相成的关键要素。教师对案例教学系统的设计和改造起着更加直接的作用，而且会直接影响其他子系统的功能发挥。而学生则是决定案例教学系统最终能否实现目标的核心。

（二）案例教学的实施环节

案例教学作为一个系统的渐进过程，主要包括三大环节，即课前准备阶

段、课堂实施阶段和课后评估阶段。

1. 环节 I —— 课前准备

表 2 中列出了案例教学课前准备阶段的主要内容。

教师的课前准备：

作为教师，在案例教学的课前准备环节承担着大量重要的工作。具体包括：根据教学目标选择具体案例；对案例进行内容准备；确定教学重点和难点；筹划教学实施计划；划分小组等。

学员的课前准备：

对学员来说，案例教学的课前准备环节主要包括两大项任务：

第一，按照教师的布置和要求对案例进行阅读和思考。主要包括以下两个方面：仔细阅读，掌握案例信息；开动脑筋，主动思考，进入角色（通常这个角色就是案例的主人公，或者是案例问题的最终决策者）。也有些案例要求学员站在旁观者的角度，对案例进行分析归纳。

第二，进行个人案例分析，有些时候还需要完成书面的案例分析报告。

案例分析应注意从三种基本角度出发：当事者的角度；总经理或总负责人的角度；归纳者的角度。

学员在分析案例时，可以遵循如下这个适用性很广、既简单又有效的一般步骤：一是确定本案例在整个课程中的地位，找出此案例中的关键问题；二是选定适合分析此案例所需采取的一般分析方法；三是明确分析系统与主次关系，并找出构成自己分析逻辑的依据；四是确定所要采取的分析类型和扮演的角色；五是选择适合自己陈述与表达的方式。

表 2 课前准备的内容分析

步骤	层面	内容	操作方法和原则
准备阶段	学院	教学场所	提供多媒体教室或专门的案例教室 按 5~7 人将座位排成 O 形
	教师	知识	对所教授的课程知识融会贯通，了解相关跨学科知识
		案例选取	1. 以企业实践的真实案例、哈佛等国际知名商学院案例库的案例为主 2. 案例字数控制在 3000~5000 字为佳 3. 选取与专业相关并具有典型性的案例 4. 案例中的个别概念在课堂中阐释，其他的概念在课上课下学习 5. 案例清晰、没有干扰信息 6. 案例中的解决方案明确、多元或唯一