

本土化哈佛 MBA 案例教程

在北大清华

学

ZAI BEIDA QINGHUA XUE MBA

MBA

李良忠 主编

北大清华 MBA 现身说法。

话说中国企业，展现市场风云，反思成败得失。

造就中国的经理阶层，构筑中国现代化企业和经济脊梁。

中国档案出版社

在北大清华学 MBA

李良忠 主编

中国档案出版社

本土化哈佛 MBA 案例教程

在北大清华

学

ZAI BEIDA QINGHUA XUE MBA

MBA

李良忠◎主编

北大清华 MBA 现身说法。

话说中国企业，展现市场风云，反思成败得失。

造就中国的经理阶层，构筑中国现代化企业和经济脊梁。

中国档案出版社

责任编辑 /管辉

封面设计 /王伟

图书在版编目(CIP)数据

在北大、清华学 MBA/李良忠编. —北京:中国档案出版社, 2001.
12

ISBN 7-80166-155-9

I. 在... II. 李... III. 企业管理-案例-中国-研究生教育-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 088964 号

书 名 /ZAI BEIDA QINGHUA XUE MBA
出 版 /中国档案出版社(北京市西城区丰盛胡同 21 号)
发 行 /全国新华书店经销
印 刷 / 香河金鑫印刷有限公司
规 格 /850 × 1168 1/32 印张 /13.5 字数 /300 千字
版 次 /2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷
印 数 /5000
定 价 /23.60 元

写 在 前 面

哈佛大学是美国最著名、最古老的一所享誉全球的学府。建校 300 多年来，一共培育了 6 位美国总统，33 位诺贝尔奖金获得者，32 位普利策奖获得者，遍布在世界上数十家著名的跨国公司的总裁及无数商界精英，也以出自哈佛为荣。它的影响足以支配整个美国。

在以前，美国的年轻学子梦寐以求进入哈佛的法学院和医学院，在今天，学子们拼命挤向商学院，去撷取 MBA（工商管理硕士）文凭。

在美国 MBA 已成为成功和富有的象征。它是全球各科硕士学位中含含金量最高的。刚出校门的哈佛 MBA 平均年薪可达 10 万美金，它是一张跻身于美国上流社会的通行证。

哈佛商学院的课程以案例教学为主。它不一定培养“知识分子”，而只造就“能力分子”，它不注重造就知识型的“专业人才”，而只造就“职业总经理”。每一个哈佛 MBA 都堪称商业活动中的职业杀手。

哈佛教学案例的多样性和全面性，可以这么说，任何一个单位或者企业只要可能出现的问题，在哈佛商学院案例教程中都可以找到雷同的事件，哈佛教程里 800 多个案例分析，使他们接触了远远超过了一个企业可能发生的所有问题。不论从事何种行业，都可以得心应手地处理各种各样的情况，有很强的适应能力及解决问题、制定策略的能力。

在中国“哈佛商学院 MBA”已经成了一种崇拜和时尚。全国

已有 50 余所名牌大学借鉴哈佛经验开设了 MBA 研究班,万千学子踊跃报考,甚至有些已获其它学科博士学位的学生返过来再读工商管理硕士学位。

本书是一本中国式的哈佛 MBA 教程。由北大、清华 MBA 学子精心编研而成。完全根据哈佛商学院的教程设置,使读者在中国的市场风云里感悟那些战略性、实用性强的案例,按照哈佛教学法的精神,每个案例后都有一些思考题,以训练读者的实战能力。

本书的读者定位主要是从事管理工作的经理,所以教程编写的主导思想在介绍 MBA 内核真义时,注重深入浅出和简洁实用,避免和排斥任何繁琐的学究式的高深。使读者能培养一种全面的“总经理能力”,而不是高深的“学科专家能力”。

想成为 MBA 并不一定要去参加全国考试,虽然那是正面而明智的选择,但这种选择只属于少数幸运者。事实上,是商品经济给 MBA 笼罩上了一层神秘的光环,MBA 只是一种资格,一种教育。即使你已经是一个 MBA 毕业生,那也仅仅是你成功路上跨出的第一步。通过本书精彩纷呈的案例分析,使自己在现代中国企业成败得失的启示下,在实践中能对发生在身边的各种情况处理的得心应手,能更好地制定策略,展开手段,参与市场竞争。

造就中国的经理阶层,构筑中国现代化企业和经济脊梁,是一项庞大的社会工程,需要大家的共同努力,但愿本书的出版能为这项工程添砖加瓦。同时,也呼吁更多的人来关心和参与这项工程。我们坚信,中国的前景是美好的,中国一定会屹立于强国之林。我们也深信,中国的经理阶层一定会既具有儒雅的东方个性,同时又具有西方发达国家的那种开放、自信,勇于冒险,追求自我实现的求实精神和对市场高度敏感的头脑。我们盼望、呼唤着中国“总经理时代”的尽快到来。

王启梁于燕国

序 言

MBA(工商管理硕士)案例教学在国外开展得相当普遍,这已成为全世界工商管理界认同的不二法则,美国哈佛商学院案例教学就在整个课程中占 90% 的比重,数目达 6000 多个,对应各科课程,门类齐全,小到卖腌黄瓜的夫妻店,大到制造飞机的集团公司,而且紧跟时代的变化,每年刷新 10%。通过案例教学,培养出一批又一批的知名企业家。事实证明:案例教学是一种行之有效、具有明显效果的教学方法。

我国对案例教学也越来越重视,特别是在 MBA 的教学工作中,案例教学深受学员的欢迎和支持。但是,目前我国许多高等院校使用的案例中,大部分还是从国外引入的舶来品,关于中国企业的案例只占极少的比例,而西方的经验和国内的实际有很大的出入,这是目前我国 MBA 教学中存在的主要问题。本书正是为了解决这个问题而推出的,目的在于为分析和研究具有中国特色的企业管理模式、管理方法和管理手段提供好的素材和广阔的空间,培育本土化的高层次企业管理人才。

本书严格按照“哈佛标准”制定,收集发生在中国国内的最新企业事件,所有案例都取材于当今实际的商业活动。本书是由北大、清华在读 MBA 和往届 MBA 毕业生根据自己在企业中的实

践,配以深厚的经济理论功底,以自己的学习体验和工作经历,现身说法,为中国总裁们量身定做而成的经典企业案例。把这些案例展现在读者面前,使大家不离开课堂就能接触到大量的企业管理实际问题,提供一个现实的演兵场,从而可以在无风险的环境下,边干边学,提高分析解决实际问题的能力。

本书以翔实的案例、权威的评论、专业的分析提供了一个前人成败的借鉴范本,有助于企业领导和企业人士在企业战略决策时,能捕捉最佳战机,为企业把握正确航向。

本书案例包括国际竞争案卷、经营战略卷、人力资源开发卷、财务股份卷、经营管理卷、市场营销卷以及公共关系卷。所选案例都来自当前国内知名企业,如娃哈哈、乐凯、海尔、TCL、春兰、联想、北大方正等,包括描述型、政策型、定义型和综合型等多种形式。案例的难易程度也分为多种档次,以适应不同层次读者的需要。

本书站在 MBA 的专业角度,以更高的视角,对最新国内企业案例进行透彻分析,生动活泼,有所创新,可操作性强,具有很强的实用价值和理论意义。这些案例既适合 MBA 课堂教学使用,也可供高等院校经济管理类本科生、研究生使用,还可以作为各类企业管理人员培训班学员案例分析和辅助教材使用。

——编者于清华国

聚焦 MBA

- ◆ 在全球，MBA（工商管理硕士）已成为成功和富有的象征。
- ◆ 它是全球各科硕士学位中含含金量最高的。
- ◆ 刚出校门的哈佛 MBA 平均年薪可达 10 万美金。
- ◆ 它专门造就“能力分子”及“职业总经理”。
- ◆ 大量案例分析，使 MBA 们接触了远远超过了一个企业可能发生的所有问题。
- ◆ MBA 们不论从事任何行业，都能得心应手的处理各种各样的问题。
- ◆ MBA 已成为通往上流社会的通行证。



管理科学是提高企业效益的根本途径，管理人才是实现现代化管理的重要保证，实施管理培训工程是当务之急。

——朱镕基

目 录

第一篇 国际竞争案例

中国加快改革开放的步伐,已经融入了全球经济的竞争大潮。我们的企业没有了避风港和保护伞,国际知名的跨国公司凭着先进的技术、设备、管理经验、营销手段来到已为他们开放的中国市场,一场场越来越残酷而又越来越趋向公平的竞争,在我们的家门口展开。往后退,显然没有出路;想冲上去却又左顾右盼,将毫无胜机;仅凭勇气,将会在这场鸡蛋碰石头的较量中输得一败涂地;只有知己知彼,有勇有谋,才有可能在家门口站稳脚跟走向世界,才有可能在这场没有硝烟的战争中取得胜利。

案例 1-1 “非常可乐”向“可口可乐”叫板 (2)

一、中国人自己的可乐,行吗? (2)

二、“非常可乐”迎战有利器吗? (3)

三、勇者无惧,失地能否收回? (5)

案例 1-2 双雄对垒

——金山与微软鹿死谁家 (8)

一、向微软说不 (8)

二、放纵别人,害了自己 (12)

案例 1-3 中国“红塔山”抗衡美国“万宝路” (15)

一、品牌是打开市场成功之路的钥匙 (15)

二、敢与美烟试比高	(17)
三、知彼知己,百战不殆	(21)
案例 1-4 乐凯单挑柯达	(27)
一、中国胶卷之王	(27)
二、柯达:三年挤垮乐凯	(29)
三、不要让“胡汉三”再回来	(32)
案例 1-5 “海尔的国际化”到“国际化的海尔”	(35)
一、“与狼共舞”	(35)
二、危机 = 危险 + 机遇	(38)
案例 1-6 畅销美国的青岛啤酒	(41)
一、强强合作	(41)
二、个性化生存	(42)
三、攻城容易守城难	(42)
案例 1-7 “穿上双星鞋,潇洒走世界”	
——青岛双星	(44)
一、面对面的交锋	(44)
二、时代潮流引导消费	(50)

第二篇 经营战略案例

中国的改革开放是从“摸着石头过河”开始的。在短缺经济状态下,只要敢于肯干,就一定能赚钱;在过剩经济状态下,必须在对环境,对自身能力把握清楚的前提下,选对方向,并且比别人做得更好才能生存。经过残酷市场竞争幸存下来的企业家,他们需要的不再是“点子”,他们真正需要的是面对难以捉摸的未来挑战,面对企业内部的各种危机能够有一个切实可行的解决方案。也就是说,企业应当制定一个具有前瞻性的合理的发展战略才能在剧烈变迁的市场环境下生存和发展。

案例 2-1 TCL 公司的 3C 战略	(54)
一、回顾历史,展望未来	(54)
二、TCL 与 IT	(56)
案例 2-2 远大空调,请走好	(65)
一、中国企业界的黑马	(65)
二、远大空调,请走好	(67)
三、远大,愿你成为百年老字号	(77)
案例 2-3 实施创新战略的三九药业	(79)
一、战略创新是主导产业跨越式发展的前提	(79)
二、市场营销组合策略的创新带动企业行为的全方位变化	(84)
三、通过机制输入实现被兼并企业的制度创新,使传统国企焕发了青春活力	(87)
四、三九药业发展的有益启示	(90)
案例 2-4 “中国的索尼”海信	(95)
一、企业成长的两条路线	(95)
二、以索尼为标杆企业的基础	(96)
三、未来应努力的方向	(97)
案例 2-5 森达:世界鞋王	(99)
一、从农村开始创业	(99)
二、瞄准上海成为江苏第一	(100)
三、名牌战略造就全国第一	(100)
四、瞄准意大利,志夺世界鞋王	(101)
案例 2-6 领导世界新潮流	
——美尔姿羽绒服	(103)
一、“师夷长技以制夷”	(103)
二、“四大家族”新成员	(104)
三、“与巨人同行”	(105)
案例 2-7 “一呼天下应”	
——润迅互联网公司	(107)

一、无线互联潮头初现,传统企业摇身一变	(107)
二、众里寻她千百度	(108)
三、润迅:换个方式好不好	(110)
四、一个团队和一个大计划	(111)
五、寻找价值最大的商业模式	(112)
六、互联网是主流经济的游戏?	(113)
七、想向大家证明互联网能够创造价值	(115)
案例 2-8 续写荣氏家族新篇章	
——荣智健与信泰富	(117)
一、重振雄风	(117)
二、眼光独特,财源滚滚	(120)
三、“蛇吞象”	(121)

第三篇 人力资源开发案例

知识经济时代,人力资源作为企业的重要资源之一,其价值越来越被人们所认识和接受。一个企业的可持续发展能力,未来获利能力以及有利的资金流动状况,其决定性因素将不是物质资本的如何殷实,而是取决于一个企业能否拥有高素质的人力资源队伍。人力资源所有者所掌握的知识、技术、代表的先进生产力和管理能力,正成为决定一个企业成败的关键因素。

案例 3-1 “人人是人才,赛马不相马”

——海尔的用人理念	(126)
一、能者上,庸者下	(126)
二、兵随将转,无不可用之人	(127)
三、无法不可以治国,有章才可成方圆	(128)
案例 3-2 选错人的爱多	(133)

一、风雨爱多	(133)
二、反省爱多	(133)
案例 3-3 “缝鞋垫”与“做西服”	
——联想集团的用人之道	(135)
一、循序渐进选人才	(135)
二、长江后浪推前浪	(137)
案例 3-4 亚都的智力投资	(142)
一、资助自我开发	(142)
二、加强自我学习	(144)
案例 3-5 中建公司的人力资源管理	(146)
一、精简及有效跨度原则	(146)
二、“内部退用”	(147)
案例 3-6 “宁缺勿滥”	
——上海通用汽车公司	(149)
一、世界汽车巨子落户上海	(149)
二、SGM 的人才工程目标	(150)
三、SGM 对人员的招聘	(151)
四、SGM 对人员的评估录用	(151)
案例 3-7 “优胜劣汰,竞争上岗”	
——大庆油田公路工程公司	(154)
一、提出的背景	(154)
二、基本内容	(154)
三、实施效果	(162)
案例 3-8 “求贤若渴”与“凤凰东去”	
——亚太集团	(165)
一、喜气洋洋进厂门,怒目相向递辞呈	(165)
二、企业:我们要的是真人才	(166)
三、学生:我们不是你的“花瓶”	(167)
四、“期望值”里看反差	(168)

第四篇 财务与金融案例

企业传统的经营方式是产品经营为主,而现代企业要想获得超常规的高速发展,必须走资本运营之路,即通过财务和金融活动对目标企业进行控制经营来获取利润。资本运营是市场经济发展到一定阶段的一种必然现象,是一种更高层次的经营,它对于企业追求利润最大化,扩大市场占有率,形成经济规模,降低风险,实现资源最优配置具有重要作用。资本运营可以使企业以最短的时间、最快的速度,实现最优的战略性飞跃。

案例 4-1 燕京啤酒股份有限公司财务报表分析 (171)

- 一、燕京啤酒股份有限公司简介 (171)
- 二、改制前公司财务状况 (173)
- 三、改制后公司的股权结构 (176)
- 四、1997 年年度财务状况及 1998 年中期财务状况比较 (177)
- 五、进一步分析 (179)

案例 4-2 涪陵榨菜(集团)有限公司债务成因分析

..... (189)

- 一、乌江:世界三大之一 (189)
- 二、剖析涪陵 (191)

案例 4-3 模拟市场核算,实行成本否决的邯钢 (196)

- 一、“模拟市场核算,实行成本否决”产生的背景 (196)
- 二、“模拟市场核算,实行成本否决”的特点和主要内容 (198)
- 三、“模拟市场核算,实行成本否决”的深化和发展 (202)
- 四、“模拟市场核算,实行成本否决”机制给企业带来的变化 (203)

案例 4-4 中国软件第一股

——沈阳东大阿尔派 (208)

一、二级市场定位及走势分析	(208)
二、鲜明的企业发展思路及各阶段目标的实施	(213)
案例 4-5 中国轿车工业的明星	
——长安汽车	(215)
一、长安让你梦想成真	(215)
二、中国轿车第一股	(216)
案例 4-6 山东菱花集团的资本扩张之路	(218)
一、兼并	(218)
二、租赁	(219)
三、联合	(219)
四、购买	(220)
案例 4-7 “一场游戏一场梦”	
——郑百文	(222)
一、从辉煌、衰败到被迫重组,郑百文演绎一场游戏一场梦	(222)
二、郑百文命悬谁手	(227)
三、ST 郑百文该不该摘牌	(230)
案例 4-8 股市岂容“猴王”戏耍	
——剖析 ST 猴王的悲剧命运	(233)
一、猴王股份为圈钱而生	(233)
二、黑手伸向“唐僧肉”	(234)
三、弄虚作假集大成者	(236)
四、试问猴王何以造假	(238)
五、股市岂容“猴王”戏耍	(243)

第五篇 经营管理案例

中国加入 WTO 后,几乎所有的企业都将在相同的环境下运作,能否在国际市场竞争中获胜,将完全取决于企业自身的实力。

中国企业正积极在企业经营领域、经营方式、经营策略等方面进行调整,以适应竞争的需要。但其管理和经营方面存在的问题,在一定程度上又影响到企业经营调整的成效,制约企业的改革和发展。如何正视并认真分析这些问题,积极采取对策,直接关系到中国企业如何直面 WTO,面对国际化后的生存和发展。

案例 5-1 小天鹅的“末日管理”	(248)
一、转变观念.....	(248)
二、驾驭规律.....	(250)
三、处变不惊.....	(251)
案例 5-2 权责明确的东风汽车集团	(256)
一、明确集团内部的四层产权管理形式.....	(256)
二、母子公司的管理原则和各自的主要职责.....	(257)
三、建立分权式的决策职能管理办法.....	(258)
案例 5-3 靠制度管理的康佳	(260)
一、明晰产权,重组资产	(261)
二、建立权、责明确的领导体制	(262)
三、建立优胜劣汰的用人机制	(262)
四、建立效能为主的分配机制	(262)
五、实行严格有序的管理机制	(263)
六、创立健康向上的企业文化	(263)
案例 5-4 荣事达集团的“零缺陷管理”	(264)
一、车行高速路.....	(264)
二、模式的变型.....	(267)
三、“驾驶员”守则.....	(271)
四、凸显个性.....	(277)
案例 5-5 眼睛向内的青岛澳柯玛	(282)
一、眼睛向内,自我挖潜改造	(284)
二、以市场需求为动力,加快产品结构调整,不断推进技术改造	(285)