

国家教育部人文社科
“九五”重大科研项目“中国企业管理案例库组建工程”
中国企业管理案例库丛书

中国企业 管理教学案例

厉以宁 曹凤岐 主编

北京大学出版社

国家教育部人文社科
“九五”重大科研项目“中国企业管理案例库建设工程”
中国企业管理案例库丛书

中国企业 管理教学案例

厉以宁 曹凤岐 主编
何志毅 副主编

北京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业管理教学案例/厉以宁,曹凤岐编著. - 北京:北京大学出版社,1999.9

ISBN 7-301-04319-8

I. 中… II. ①厉… ②曹… III. 企业管理-教学-案例-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 44726 号

书 名: 中国企业管理教学案例

著作责任者: 厉以宁 曹凤岐

责任编辑: 梁鸿飞

标准书号: ISBN 7-301-04319-8/F·318

出版者: 北京大学出版社

地址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn/cbs.htm>

电 话: 出版部 62752015 发行部 62754140 编辑部 62753121

电子信箱: zpup@pup.pku.edu.cn

排版者: 兴盛达激光照排中心

印刷者: 中国科学院印刷厂

发行者: 北京大学出版社

经销者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 31.375 印张 500 千字

1999 年 10 月第一版 2001 年 9 月第三次印刷

定 价: 66.00 元

“中国企业管理案例库组建工程”项目

主 持 人：厉以宁 曹凤岐

专家指导委员会

主 任：厉以宁

副 主 任：余凯成 曹凤岐 何志毅

委 员（按姓氏笔画为序）：

于鸿君 王立彦 王 晶 刘 力

江明华 李东生 邬江兴 陈宝福

吴秉恩 李 东 李 其 张红霞

张丽华 张瑞敏 李汉生 陈 重

宗庆后 徐二明 梁钧平 彭松建

蓝海林 蔡曙涛

秘书处

秘 书 长：何志毅（兼）

成 员（按姓氏笔画为序）：

张辉黎 李宏蕴 应 帅 宋 黎

郑春建 官艳玲 洪 宴 郭 政

崔善花 梁鸿飞 黄 晔 韩 勇

谢绚丽 熊功伟

总 序

厉以宁 曹凤岐

“中国企业管理案例库组建工程”是国家教育部“九五”人文社科研究规划的重大科研项目。该项目以北京大学光华管理学院为牵头单位,联合全国几十所高校和企业专家共同完成。

自1997年7月北京大学光华管理学院提出设立该研究项目,同年11月提交论证报告,1998年1月教育部批准立项以来,项目秘书处处于1998年3月份组织有关人士进行了项目的开题论证,并于1998年6月13日召开了40多所高校和企业界参加的“中国企业管理案例库组建工程”实施研讨会。1999年2月3日,项目秘书处在北京大学光华管理学院举办了新闻发布会。案例库的工作进度呈现良好态势。我们作为该项目的负责人,在第一批教学案例即将出版之际,很欣然地为该丛书作序。

“中国企业管理案例库组建工程”是我国教育史上第一次以教学案例研究为对象而设立的科研项目。该项目的宗旨是:第一,建立一套企业管理案例库,为培养和培训工商管理人才提供教学案例,收集资料,形成案例管理信息服务系统。第二,为企业提供咨询机会,提高企业管理水平。

目前,我国企业经营案例的搜集、整理与分析相对于企业管理的深化、工商管理教育迅速发展的需要来说,存在着相当的滞后性。这主要表现在以下几个方面:

第一,国内使用的案例,许多直接采用报纸杂志甚至传记文学的内容,缺乏对企业管理过程的专业性审视和洞察,从原始材料的选样就已经偏离企业管理的视觉,难以进行深入的专业化分析。

第二,国内一些院校和企业使用的国外案例,大多数是直接从国外“拿来”的,由于国外企业的制度背景和文化背景与中国有很大不同,对中国企业的适用性较差。而对于案例教学来说,由于学生缺乏对国外案例的制度

背景、市场情况、人文环境等方面的了解,因此难以进行全面分析和形成较为真实的管理感受。

第三,我国现有的案例研究落后于国际企业管理的潮流。例如,国际经济正向着一体化发展,而我国有关跨国投资、国际企业管理、跨文化人力资源管理、国际法等方面的案例及教学相当薄弱。

第四,由于国内没有统一编选、制作、覆盖工商管理的案例库,因此企业经营与管理、企业管理人员培训中,所使用的案例的覆盖性和系统性均较差。

第五,在不同学校与各种培训项目的案例教学中,由于案例来源混杂,口径不一,教师和学生案例交流中,缺乏共同的研讨基础和统一的背景条件。

当今世界,科学技术突飞猛进,知识经济已见端倪,国力竞争日趋激烈。市场经济和知识经济要求现代管理者必须是顺应经济潮流,能把握瞬息万变的市场的复合型高级人才。管理者除了要有相当的专业背景和知识广度外,还应该巧妙地利用领导、组织、决策、沟通、协调、激励等管理艺术,才能成功地运营一个企业,为社会创造财富。这就决定了现代管理学的两个特点:一是管理学的应用和实践导向性;二是管理学的多元性、复杂性、动态性和权变性。

传统的管理教育一直存在着重理论轻实务,重宏观轻微观,重传授轻参与的缺陷。而案例教学是现代管理学教育中一种不可替代的重要方法。用于教学的案例是一种运用语言形式或各种视听手段而描述的真实的特定管理情景,案例将企业带入课堂,让学生自己通过对案例的阅读与分析,以及在群体中的共同讨论,促使学生进入特定的管理情景和管理过程,建立真实的管理感受和寻求解决问题的方案。案例教学的主要功能是培养学生的实际管理能力,其中包括综合运用所学理论解决实际管理问题的能力,处理人际关系的能力,沟通说服能力,系统分析能力等,并极大地丰富学生关于各行业的背景知识,帮助学生树立管理权变论的理念。

中国的改革正进入攻坚阶段,发展处于关键时期,经济建设正面临如企业改革等一系列艰巨课题的严峻挑战。中国企业,无论是国有企业还是民营企业,总体经营管理水平不高,需要借鉴和吸收先进的管理方法和经验。

在中国企业管理过程中,既积累了一些经验,也有失败的教训,把这些具有典型性的管理实例加工成案例,对其他企业的经营管理以及扩大管理人员的多向思维,提高管理水平无疑具有重要的意义。

中国是转型发展中国家,中国企业的发展规律、人文传统和文化传统都具有中国特色。中国的企业家有必要了解中国的具体环境、具体情况,有必要了解历史和现实对现存企业的深刻影响,从而为实务操作提供指导。在改革开放的 20 多年中,我国已有一批企业跻身于世界先进之行列,不少民营企业如雨后春笋迅猛发展。他们积累了丰富的经验,值得总结。当然也有一些企业有失败的教训,同样给人们以启迪。因此,建立中国自己的企业管理案例库,搜集、整理案例,提供交流便利的供应网络,以及配备适当的检索、借阅、订购系统和相应的管理制度势在必行。

中国企业管理案例库的组建将本着如下的指导思想:编写的案例具有典型示范作用和引导功能;主要供高校管理学教学使用(重点是 MBA 学生教学用);为企业管理实践服务,为企业家提供管理经验;为案例研究服务。在编写过程中,综合案例和专业化案例相结合,初期以综合案例为主;典型企业和典型事件相结合,以分析典型企业为主;按行业、部门和企业分类与按专业化分类相结合,以前者分类为主;介绍案例和分析案例相结合,以分析案例为主;主要编写中国企业案例。

中国企业管理案例库组建工程的研究成果将分为丛书、案例库资料中心和数据库系统三个部分。

本套丛书的案例具有以下特色:

(1) 质量第一。该丛书的案例都是在专业教师的指导下,由从事管理教学的老师、MBA 学生和研究生所作。这些案例的编写均历经实地调研、严格把关、反复修改、数易其稿。

(2) 以教学为主要目的。同国内大多数案例不同的是,本丛书的案例设定了难易不等的决策点,并配备了完整的使用说明,可以让案例使用者通过角色扮演和模拟练习,进入具体的管理情景,锤炼较为实际的专业操作感觉。这是国内传统的描述型案例所不具备的功能。我们的丛书适合于各高校工商管理学院,各种管理教育单位及培训中心,各类企事业单位及政府有关部门。教学案例将决策的空间留给使用者,让使用者结合宏微观环境、企

业内外环境作出分析,因此更能提高使用者的思维能力和处理实际困境及复杂问题的能力。

(3) 案例的范围广泛。内容涉及企业管理各类课程,企业规模包括大、中、小三种类型,描述型案例和决策型案例兼有。既有中国的知名企业,也有一些名不见经传的小企业;既有成功的案例,也有失败的案例。案例的难易程度分为多种档次,以适应不同层次的使用者的需要。

(4) 本套丛书的案例主要取材自中国企业,包括中国境内的中外合资企业。企业的管理总是离不开一定的国情,我们在借鉴外国企业那些具有共性的先进管理经验的同时,更重要的是探索在中国特定的宏观环境和微观环境下,企业家如何根据我国特殊的国家产业政策、法律法规、行业背景、市场环境等作出决策,促进企业的健康发展,培育中国的名牌。

“中国企业管理案例库组建工程”充分表明教育正在面向社会、面向经济、为经济建设服务。“中国企业管理案例库组建工程”不仅仅是全国高等院校管理科学教育和研究的大事,同时对企业改革的深入开展及管理水平的提高也是一次机遇。它的开展将对我国 MBA 教育、对应用型学生的培养及企业管理水平的提高产生积极和深远的影响。北京大学光华管理学院承接该项目,任重道远。

“中国企业管理案例库组建工程”是一项需要持续滚动进行的跨世纪的工作,案例库的组建、更新和充实更是一个长期积累的过程。从长期来看,案例库将组建管理学、财务管理、营销学、生产作业管理、人力资源管理、企业环境六个子库,并逐渐向财政、税收、国际金融、国际贸易、经济制度等宏观领域拓展。除优秀案例初期选编出书外,还将建立案例库资料中心,收集整理案例,提供完善的数据库系统,并配合适当的检索、借阅和订购系统。

目前许多院校和企业手头已有了相当数量的案例积累。由于不同地区、不同行业以及各院校不同的专业取向,这种案例积累很少重复,这对中国企业管理案例库的组建来说,是一种宝贵的资源。欢迎单位和个人向案例库提供优秀案例或素材资料,也真诚地恳请各高校从事管理教学的同仁和企业界的专家为案例库的长远建设出谋划策,提出宝贵意见。我们代表“中国企业管理案例库组建工程”项目组,在这里首先感谢各院校和企业对前期工作的协助,并希望在以后的工作中得到大家一如既往的理解和支持!

中国企业要真正走向世界,创造世纪名牌和世界名牌,必须有一批高素质的敢主沉浮、独领风骚的现代企业家。一位哲人曾说过,上帝给世人的一手握真理,一手握着打开真理的钥匙,那么我宁愿要打开真理的钥匙。管理是一门科学,也是一门艺术,管理学没有固定的、放之四海而皆准的模式。管理的权变性和艺术性决定了管理学没有绝对的真理。因此,我们希望中国企业管理案例库的组建能赋予中国目前和未来的企业经营者一把打开真理的钥匙。北京大学光华管理学院真诚地希望能和各高校及企业界保持密切联系,发挥团结协作的精神,共同完成“中国企业管理案例库组建工程”这一具有跨世纪意义的课题。

致

序

前言

何志毅

管理怎么学,管理怎么教?这是众说纷纭的话题。但用案例教学法则是全世界工商管理界认同的不二法则。工商管理硕士(MBA)教育在中国是个新事物,案例教学更是我们需要掌握的一种新的教育和学习方法。

MBA教育刚掀起热潮,随着市场经济的成长,各种管理在职教育也呈现出强大的需求,因此各种版本的MBA教材和案例也就理所当然地成了热销书,在机场、车站和路边的书摊上都常常见到。但纵观这些案例,很少有适合教学用的;少有的几本书,其数量也是远远不够。君不知,哈佛商学院的案例库中有6000多个案例,对应各科课程门类齐全,小到卖腌黄瓜的夫妻店,大到油田开发建设,而且紧跟时代的变化,每年刷新10%。

教学案例并不是成功经验介绍,或者失败教训总结(我们把此类案例定义为研究案例)。教学案例是试图模拟一种实际的管理情境,让学习者身临其境地进行分析决策。学员不仅是向教师学,也向同学们学,甚至教师也能从学员中学到东西。在案例教学中,教师更像是导演或指挥,学员的基本素质、对案例的熟悉程度和学员的参与度与教师的作用一起构成了教学质量的要素,而不是传统的教师单向地“传道、授业、解惑”。

案例教学在工商管理教育中占的比重是多少?这是我们课题组在美国访问时的重要问题之一。在哈佛,Garvin教授回答说,占90%。只有一两门课可以不用案例,其他都用案例,比如他的课,共30个学时,只有2个学时的讲授,28个学时用于案例教学。我在哈佛的一堂1小时45分钟的战略管理课上,教授只用15分钟时间用二十张PowerPoint进行讲授,就开始进入案例讨论。不会用案例教学怎么办?不会用案例教学就只有走人,哈佛教授斩钉截铁地回答。在美国西北大学Kellogg商学院,我们得到的答案是院方希望教授们使用案例教学的比例在三分之一到三分之二之间。院里的一位教授说,院方并没有规定一定要用案例教学,但实际上不用案例教学会是

很困难的,以他为例,他用案例教学大约占 50%。

做案例是一件不算学术成果,又费钱费力的事。做一个好案例往往要到企业去调查两次,写了案例还要写教学提纲,在哈佛大学,案例完成后要在课堂上试用二、三次之后才能最后定稿。哈佛大学是在 60 年代得到了福特基金会的 100 万美元后,案例库的建设才得以正轨。现在,他们有一支 80 多人的案例写作队伍,在教授的指导下工作,一般由刚毕业的硕士、博士、MBA 组成,冠以“Researcher Associate”的头衔,工作二年。哈佛现在每年的案例销量为 600 多万份,400 多万份销在美国,200 多万份销在国外,学校买一份为 3 美元,公司买一份 5 美元,可以推算,哈佛一年案例的销售收入在 2000 万美元以上。

我们这个国家教委“九五”重大社科项目“中国企业管理案例库建设工程”的科研经费是 10 万元人民币,钱虽然少,但其历史责任感则是沉甸甸的。课题组长厉以宁教授语重心长地说,这件事做好了功德无量。课题执行负责人曹凤岐教授说,这个案例库建设好了,会是以厉以宁教授为代表的北大学者对中国经济管理的第三大贡献,前面两个贡献一是对股份制理论与实践的推动,二是参与起草证券法和投资基金法。因此,课题组的成员是怀着历史使命感来参与这项事业的。世界上有三个著名的案例库,一是哈佛大学,二是加拿大的西安大略大学,三是欧洲案例交流中心。我们希望能将我们的案例库建成中国第一、国际知名的一流案例库。我们才刚刚起步,任重而道远。

教学案例的写作方法分为两种,一是采访案例,二是编辑案例。采访案例是到实地采访后写作而成的,其内容和数据都征得企业领导者的同意,若企业对一些事实和数据的披露有所顾忌,则可以将企业名字和数据进行掩饰性处理。编辑案例是根据公开发表的资料编辑而成的。本书除了巨人案例和瀛海威案例之外,全部都是第一手的采访案例,本书的案例绝大部分得到了企业的授权,少部分是由作者授权。出于商业机密的考虑,有些企业的名字和财务数据作了适当的掩饰。

教学案例主要是对应 MBA 教程编写的,有些是对应于某一概念、模式或章节内容,有些是综合性地对应于某一门课程。案例的难度可以分成三维,一维是概念难度、一维是分析难度、一维是表述难度。有些案例是比较清晰地针对某些问题,有些案例则是笼而统之,使人看了犹如云里雾里。在

美国访问时我们就听到两种意见:一种认为案例应该写得有故事性、引人入胜,而另一种观点认为案例应该平淡无奇,因为现实中的管理大量是平淡无奇的。这毫不奇怪,就跟案例本身一样,不可能只有惟一的解。

这63篇案例,有兄弟院校送来的,有北大光华管理学院的MBA和研究生在教师指导下写的,有案例库秘书处专门采访编写的,虽然几经来回,也难都尽如人意,而且在课程的分布上也不均衡。有些案例经过教学试用,有些还没有。如果想到这只是我们庞大的案例库计划中的一小部分,万事开头难,丑媳妇总要见公婆,我们才敢有一点自慰。本书是我们教学案例丛书的第一本,在一年多的工作中我们还积累了200余个案例半成品和一些案例素材,也与一些企业建立了案例研究和写作的合作关系。丛书的后续几本书也将会尽快推出。

我们相信,中国人有自己的管理智慧;我们相信,中国教师与学生更乐于用中国的案例。由于文化差异和背景知识的缺乏,外国案例讨论起来总有隔靴搔痒之感。张瑞敏与柳传志总比杰克·威尔奇和比尔·盖茨更亲切,出手几十万、上百万人民币的决策总比一出手上亿美元的决策更贴切。我们欢迎教师、学员、企业管理者、新闻记者给我们提出意见,让我们把案例库建设得更好,为我国的工商管理教育做出应有的贡献。

目 录

总序	(1)
前言	(1)

第 1 篇 战略管理

1.1 海尔发展之路	(3)
1.2 TCL 集团的发展及战略管理	(11)
1.3 北京物美商城有限责任公司	(29)
1.4 IBM 中国 PC 服务体系的伙伴选择	(45)
1.5 贵航集团军转民	(51)
1.6 贵航集团是否加入桑塔纳配套体系	(63)
1.7 瀛海威公司	(69)
1.8 金山公司的产品战略	(76)
1.9 大连塑料彩印厂	(86)
1.10 ABB 中国公司	(92)
1.11 扩张还是收缩——一个中关村企业面临的难题	(103)
1.12 扬动股份有限公司的市场定位决策	(112)
1.13 海尔的并购	(119)
1.14 巨人集团的兴衰	(132)
1.15 巨湖集团的战略重点转移	(139)
1.16 巨龙公司的创新之路	(146)
1.17 辽东制药厂的万吨维生素 C 工程	(158)
1.18 东亚(中国)有限公司	(164)
1.19 海尔进军“黑色家电”	(175)

第 2 篇 市场营销

2.1	乐喜纯净水在沈阳	(185)
2.2	海尔的营销网络	(189)
2.3	“龙源啤酒”的营销战略	(196)
2.4	个体职业画家的市场策略	(213)
2.5	东方航空公司的折扣票价	(217)
2.6	“芪神口服液”的营销策划	(220)
2.7	《题鉴》的陷阱	(230)
2.8	鄂尔多斯如何应对价格大战	(237)
2.9	圣爱公司的市场开拓	(242)
2.10	美国利盟公司在中国的成长	(250)
2.11	桑格斯公司的渠道策略	(258)
2.12	“五星”如何再创辉煌	(266)
2.13	捷达轿车	(273)

第 3 篇 组织理论

3.1	一个老总,两个助手	(283)
3.2	一个成功企业家的困惑	(288)
3.3	催化车间开工纪事	(296)
3.4	宏伟建筑设计研究院的组织结构	(299)
3.5	北方研究所的新任务	(304)
3.6	东原公司的组织变革	(310)
3.7	海新的进出口历程	(314)
3.8	齐山市帐篷厂的选举风波	(327)
3.9	明鑫公司调整组织结构	(331)
3.10	北京慧中的二次创业	(339)

第 4 篇 人力资源管理

4.1	韩增桂女士的家族创业	(347)
4.2	“赛马不相马”——海尔人力资源开发	(355)

4.3	明日公司董事长的苦恼	(361)
4.4	高智力人群的管理	(370)
4.5	幸福竹席厂的管理特色	(375)
4.6	恒伟公司的员工培训计划	(379)
4.7	长河医院未来发展的难题	(385)
4.8	事故发生以后	(388)
4.9	新兴银行转轨后的苦恼	(392)

第 5 篇 财务及会计

5.1	广东福地兼并佛山彩管	(397)
5.2	“北疆”托管“型材公司”	(402)
5.3	宇驰公司的“双加”工程	(409)
5.4	“长城客运”能上市吗	(415)

第 6 篇 生产作业管理

6.1	品质部部长碰了“软钉子”	(423)
6.2	电容制造部的难题	(428)
6.3	供应科长的难题	(433)

第 7 篇 兼并与收购

7.1	邯钢的艰难抉择	(439)
7.2	华源集团的资产重组	(451)

第 8 篇 企业文化

8.1	天福公司与 CIS	(461)
-----	-----------------	-------

第 9 篇 法律环境

9.1	合同是否有效	(471)
-----	--------------	-------

第 10 篇 管理信息系统

10.1 某高等学校学生管理信息系统的开发..... (479)

后记 (486)

第 1 篇

战略管理