

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

丛书主编 厉以宁 曹凤岐 副主编 何志毅

战略管理案例

何志毅 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组建工程”

中国企业管理案例库丛书

丛书主编 厉以宁 曹凤岐 副主编 何志毅

战略管理案例

何志毅 主编

北京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

战略管理案例/何志毅主编. —北京:北京大学出版社, 2001. 12

ISBN 7-301-05280-4

I. 战… II. 何… III. 企业管理-案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 079121 号

书 名: 战略管理案例

著作责任者: 何志毅

责任编辑: 叶楠 梁鸿飞

标准书号: ISBN 7-301-05280-4/F·0456

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>

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: 兴盛达打字服务社 62549189

印刷者: 北京大学印刷厂

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 36 印张 550 千字

2001 年 12 月第 1 版 2001 年 12 月第 1 次印刷

定 价: 68.00 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）：

王 妍 孙 梦 刘 峙 梁鸿飞
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。1999年6月,案例库的第一项研究成果《中国企业管理教学案例》及《〈中国企业管理教学案例〉使用说明》由北京大学出版社出版,该套丛书出版后,引起了海内外学者、企业界人士的广泛关注和好评。2000年11月,光华管理学院成功地举办了案例教学及编写研讨班。在研讨班上,国内外专家学者共聚一堂,共话案例教学在中国的应用现状及发展前景,使我们的工作信心倍增,也感受到了肩上的压力。四年以来,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,在第二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,我国企业经营管理案例的搜集、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。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,从原始材料的选择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案例,大多数是直接来自国外“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,因此在企业经营与管理、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,知识经济日见端倪,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);供企业管理者自修使用,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) 以课堂教学或自修为主要目的。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,并配备了完整的案例导读,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”秘书处,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而不要真理本身。”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。那么,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把打开真理的钥匙。作为国家教育部“九五”人文社科规划重大科研项目“中国企业管理案例库组建工程”就要结项了,但企业案例库建设还要继续进行下去。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”这一具有重要意义的课题。

我们希望并相信,“中国企业管理案例库”丛书将继续出版,质量将不断提高。我们将为中国企业管理案例库的建设不遗余力地作出新贡献。

“中国企业管理案例库组建工程”项目及案例库丛书的出版还得到了北京大学“985”项目的支持和资助,在此表示衷心的感谢!

前言

何志毅

我于1997年做博士后起,就协助厉以宁老师和曹凤岐老师承担“中国企业管理案例库组建工程”这个国家教委的九五社科重大项目。这个项目的现实意义十分巨大,同时困难也很大。现在,近四年过去了,我们的成果主要体现在五本书上:1999年出版的《中国企业管理教学案例》及其使用说明,以及现在面世的《战略管理案例》、《市场营销案例》和《企业管理案例》。

1999年出版的《中国企业管理教学案例》通过了市场的检验,获得了广泛的认可。北大出版社又进行了第二次印刷,我本人也不断得到一些零星的市场反馈。例如:其一,有一天我接到了一位香港朋友的电话,他是一位房地产公司的老板,正在香港某大学读DBA(doctor of business administration)。他有些激动地说,我们正在进行案例分析,发下来的案例一看,正是你指导的案例,现在我手边拿的是你们写的《韩增桂女士的家族创业史》;其二,有一天我开门进办公室,看到一纸留言,留言者是我1992年做博士期间,陪着我的导师苏东水教授到日本开会所认识的日本管理学会会长野口佑教授的博士研究生,现任日本某大学副教授的高久保先生。说久未联系,偶尔来光华,未遇上我。留言中美言了我们的书,说他在日本教书讲中国企业案例时选用的就是我们书中的案例;其三,我的一位朋友在某省担任建设银行的行长,他到京时我送了一套书给他。他回程下了飞机就给我打电话,说在飞机上读了此书,感到很有收获,觉得以这种案例的方法学习、思考企业管理的问题很好。过了一段时间他跟我说,在当地的书店里有此书卖,他已陆陆续续买了十几套送朋友了;其四,东北一位读者给我写了一封信,称赞此书之余,还对全书作了一次全面校对,指出了一些印刷错误。以上这些点点滴滴的市场反馈信息增强了我对做案例的信念和信心。

国内现在各种管理案例的书籍有不少,但并没有形成一个像哈佛大学那样系统性、科学性、时效性很强的企业管理案例库。哈佛大学商学院几十

年来孜孜不倦地耕耘,库里形成了6000—8000个案例,并有一支80余人的专业案例写作队伍,每年产生600多篇高质量的教学案例。我们对此表示羡慕并希望学习,但困难的确挺大。想要建立一个大规模、高质量的案例库,要有五方面的资源。第一,要有精神资源。要想形成这样大规模的案例库,必须有案例教学指导思想的强力推动。哈佛之所以形成这样庞大的案例库,首先是因为哈佛极力推崇案例教学法。在哈佛,写案例也不算科研成果,但却是一个教师必备的基本条件:不会用案例教学者则无法获取哈佛商学院的教师资格。第二,要有财力资源。做案例既费时又耗资,要到企业去做实地调查,有时一去几个人,有时要去几次,这里的人工成本、差旅费等很可观。以哈佛为例,他们写海尔案例是一个人来的,写联想案例则是一位教授带了五个学生一起来的。这两个案例的差旅费平均下来每个人也不下一万美元。以我们和国内其他大学的经验,每个案例的成本大致是一万元人民币,是一笔不小的负担。第三,要有组织资源。要形成批量的案例,要很好地协调组织教授、案例写作者、案例企业之间的各种关系和事务,如选题、调研、写作、修改、试用等,有相当大的工作量。第四,要有素材资源。写案例一定要有愿意被写的企业做配合。为了案例的真实性,企业要提供一些相关的市场、销售、财务、人力资源、组织结构等数据,还要接受调研人员的访问调查。在国内,真正愿意公开自己真实情况、接受中性案例写作的企业并不多。企业常常出于作宣传的考虑接受写案例。第五,要有市场资源。要想案例库能够生生不息地成长,必须有市场造血机制,在美国,哈佛能够卖得出案例,每个拷贝卖3—5美元,一年总收入可达2000多万美元,这在中国目前几乎是不可能的。这就使案例成为只有投入,没有产出的事业,少量的做可以,大量的就难以为继了。

尽管如此,我们仍然知难而进,用毛主席的话说,叫做“有条件要上,没有条件创造条件也要上。”北京大学和北京大学光华管理学院对此事非常重视,成立了“北京大学企业管理案例研究中心”,专门来推动此事,又在“985”(北京大学创建世界一流大学的项目代号)项目中拨出较大的资金资助此事,使得我们的组织资源和财力资源得以初步建立。我们在光华管理学院的教师中做了问卷调查,支持和愿意从事案例教学和案例研究写作的比例极高。这使我们有了精神资源。我们正在想办法如何解决素材资源和市场资源。

中国管理教育的发展,光靠学校的力量是不够的,非常需要有社会责任心的企业家参与。写案例并不主要是为了宣传企业,而更是帮助中国的管理教育成长和成熟。在我们的起步过程中,已经得到了张瑞敏、李东生、李汉生等中国知名企业家的帮助,在此我们衷心感谢他们,也希望得到更多企业家的支持,众人拾柴火焰高。

本书收集的案例全部是战略管理案例,在企业里是属于比较宏观的一类,而且难有惟一正确的答案。我们的写作方案基本是首先把企业的情况真实呈现,然后有一些案例导读。之所以叫案例导读,是因为它既不是案例教学说明(Teaching Note),也不是全面的分析评价。我们期望案例本身就能够给读者一些启示和思考,对于结论则可以仁者见仁,智者见智。在本书的定位上,我们有过讨论和争议,是定位在完全的教学案例上还是由读者可以自阅并自己思考的案例上?最后的意见还是后者,因为市场效应主要来源于后者。

本书的主题是战略管理方面的案例。战略管理是什么?我认为战略管理是在一个变化的、对抗性的环境中将企业的目标、资源和达到目标的手段综合权衡地筹划。企业的竞争主要在四个层面上展开:产品竞争、营销竞争、战略竞争、文化竞争。从时间跨度上看,产品竞争的胜利是短期的,营销竞争的胜利是中短期的,战略竞争的胜利是中长期的,文化竞争的胜利是长期的。然而,这四种形式是互为贯穿的。产品竞争阶段有产品战略,营销竞争阶段有营销战略,文化竞争中与战略的匹配也极为重要。因此,本书的案例中有产品战略问题、营销战略问题、并购战略问题、总体战略问题,企业文化问题等等,希望能够对读者有所启示。

在教学和指导学生的过程中,我发现很多学员(其中不乏企业的领导人)对目标的描述和界定不清,而且目标太泛。在战术上我们可以力求做好每件事,但在战略上我们只能力图做好某件事,或者说只能有明确的重点目标。因为任何企业的资源都是有限的。比如中国革命的军事战略是“以农村包围城市”,在战术上当然要做好城市里的地下工作,但党和军队的战略重点只能放在农村,而且不是在一般的农村,是在闽浙赣、鄂豫皖、陕甘宁、晋察冀等三省交界、地势险恶之处。选择目标是战略管理的首要内容。选择目标意味着取舍,取中必然有舍。

看一个战略方案可以简单地从以下三个方面权衡:目标是否清晰得当,

资源是否匹配,手段运用是否扬长避短。

在目前,作为教师我强烈地感受到管理教育市场的强劲需求。中国从计划经济向市场经济的过渡已到了中后期,市场竞争的激烈程度不断加剧,各种寻租的机会越来越少,管理成了生死攸关的事。由于原来对管理知之太少,很多人来学习管理是抱着学习管理方法的目的来的。管理中很多问题的确如此,管理的学科也并不深奥,因此常常有立竿见影的效果。我们有位正在学习的学员说,如果我某天在办公会上的发言有水平,部下就说一定是我昨天刚听过课。但管理既是科学也是艺术,而且越到上层管理,艺术的成分就越大。如战略管理、企业文化等就很难取得立竿见影的效果。战略管理的基础是哲学、历史、专业知识和经验,甚至还要加上胆识等非知识因素。企业管理的另外一种学习方法是无用亦学,只学不用,厚积薄发。

如果你读完此书没有发现什么立竿见影的效果,不用着急。可能你正处在“厚积”的过程之中,总有一天你会“薄发”而出的。



“中国企业管理案例库组建工程”

项目的研究得到

“北京大学创建世界一流大学计划”的经费资助

目 录

总 序	厉以宁 曹凤岐 (I)
前 言	何志毅 (VII)

第 1 篇 整体战略

1.1 神龙汽车有限公司企业经营战略调整	(3)
1.2 从瀛海威兴衰看中国 INTERNET 的发展	(41)
1.3 GRANDMAN 公司经营业务的战略调整	(73)
1.4 德力西的成长之路——一个民营企业的组织结构变迁	(108)
1.5 新加坡杨协成有限公司	(126)
1.6 红旗矿的生存与发展	(150)
1.7 红星炼油厂	(164)
1.8 靓女应不应该嫁老外——金川的发展之路	(177)
1.9 郎酒集团的扩张“三步曲”	(188)
1.10 豫章卷烟厂制定“十五”发展战略	(201)
1.11 唐山寻呼业出路何在	(230)

第 2 篇 营销战略

2.1 一汽大众捷达	(251)
2.2 TCL 公司的家电营销网络	(275)
2.3 大连安得企业集团的经营战略	(314)
2.4 燕京啤酒公司	(335)
2.5 航蓬公司新任总经理面临的问题	(365)
2.6 仁和电子有限公司应向何处去	(388)

第 3 篇 产品战略

- 3.1 娃哈哈集团的产品战略 (401)
- 3.2 得利斯集团的两次产品发展战略选择 (419)
- 3.3 汉王公司的战略选择 (435)

第 4 篇 并购战略

- 4.1 华联商城购并新长江案例 (471)
- 4.2 杭州娃哈哈集团兼并涪陵三厂 (485)

第 5 篇 企业文化

- 5.1 华为公司的基本法 (503)

联

四

第 1 篇

整体战略