

国内第一套全面反映当前优秀的顶尖企业管理模式、管理方法、管理理念、管理经验的经管类套书，是MBA、EMBA学生、企业厂长、公司经理、企业管理者及希望成为商业社会主流者的理想读本。

管理

了有效应对激烈的市场竞争，有必要全面领会管理精英们的管理诀窍、灵感和梦想

MANAGEMENT

主编◎郭克莎 编著◎韩建军

 商務印書館

中 国
最有影响的企业案例
管 理
MANAGEMENT

韩建军 编著

 商务印书馆

中国最有影响的企业案例·《管理》

主编:郭克莎 编著:韩建军

商务印书馆出版

(王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京市小红门印刷厂印刷

ISBN 7-100-03690-9/G·512

2004 年 1 月第 1 版

开本 160×240 1/16

2004 年 1 月第 1 次印刷

印张 18

定价:33.00 元

总 序

刚从苏州的拙政园回到北京的大马路，不免感到一阵强烈的反差：绵绵细雨中的江南园林，转换成交通拥挤中的现代都市。曾几何时，市场经济的大潮，国际竞争的风暴，早已冲击着每一座工厂和商厦，卷走了昔日的安闲和宁静。速变中的经济，转轨中的社会，也许注定要滋生一种普遍的浮躁。电视、广播、报刊和网络的商业节目及广告，用精心制作的图像、声音和文字，频繁地刺激着人们的视觉、听觉和其他感官；各种挑战的威胁，各种机遇的诱惑，导致了到处可见的急功近利的行为。

然而，在一片喧嚣和被污染的环境中，近年来却出现了一块越来越大的净土——上学热和读书热在不断蔓延开来。上各类大学，报考研究生，攻读博士学位，带动了一股求学读书的热潮。在此其中，攻读 MBA 和 EMBA 的需求更是高度扩张，在校生和在职生的数量迅猛增长。很多人放弃了优越的职位，丰厚的薪酬，自费来到高校学习 MBA 课程，追求学识和人格的升华，希望从这里走上专业经理人的坦途，期盼着未来实现成为企业家的梦想。

在西方发达国家，MBA 毕业生已在工商业界热销了数十年。多少当年年轻气盛的著名大学 MBA 的精英，已成为当今世界 500 家大型跨国公司的风云人物。他们在现代企业经营管理中的辉煌业绩和成就，导致了对名牌大学 MBA 学生的需求更加火爆。美国名牌大学的 MBA 招生，要经过相当严格的考试，而且要在学制两年的时间里支付多达 7~8 万美元的学费，基本上没有奖学金，只能申请有关贷款；但 MBA 学生学完两年毕业后，一般立即会被大公司所聘用，年薪高达 8~10 万美元，收入明显高于大多数花了 4~6 年时间完成博士学位的毕业生，因此工作一年下来几乎就可收回攻读 MBA 期间的全部投资。由于这一点，攻读 MBA 被认为是最好的人力资本投资。

不少人认为，对 MBA 的强烈需求是因为获得 MBA 之后能够获得优越的工作和薪酬。但是，这难以解释那些放弃数十万美元乃至百万

美元年薪的大公司职位,停止工作去攻读 MBA 或 EMBA 的经理人员的行为。后者主要是为了适应知识不断更新和竞争日益激烈的环境而去学习新的工商管理理论和实践经验。当然,经济学认为人的一切行为都是有经济目的的,具有更高的收入预期肯定也是那些经理人员愿意付出高昂的机会成本(为完成 MBA 学业而放弃的全部收入与学费之和)的原因之一。

中国的 MBA 热正方兴未艾。预计对 MBA 学位及相应学历的强烈需求至少还要持续 20 年,因为我国工商业界及相应部门对 MBA 毕业生的巨大需求至少还要扩张 20 年。在未来的 20 年中,MBA 毕业生将持续性的供不应求。MBA 的获得者将能够得到优越的职位和高薪,他们将成为各大公司不断争夺的重要人才,他们的学历、学识和实践经验将成为他们被优先提拔、以至伺机跳槽和索取高价的雄厚资本。对于拥有中、高层经营管理经验的 EMBA 来说,这些方面的表现会更加突出。

我们编写这套企业案例丛书,正是为了适应国内 MBA 教育迅猛发展的需要。在美国名牌大学的 MBA 课程教学中,典型案例分析是一个被视为将理论与实践结合起来的最具启发性的教学内容。国外的著名企业有很多成功或失败的典型案例,值得有志于从事企业管理的 MBA 学生去吸取经验和教训。而在改革开放中迅速成长起来的国内企业,也有不少具有“中国特色”的典型案例需要我们去深入剖析。正如西医与中医的差别一样,后者的成功经验对于本土企业解决经营管理中的疑难杂症,往往具有独特的启迪性和适用性。

目前国内已出版了很多本土企业经营活动的案例,其中与 MBA 教学联系起来的案例图书也不少;但是,大多数案例图书将编写重点放在国内著名企业的案例上,介绍、评析的多半是一些众所周知的“老”情况和“老”经验。其枯燥和扁平化的倾向,使案例图书似乎越来越缺乏新鲜感、可读性及实用性。

基于上述分析和判断,我们通过认真的市场调研,对丛书的编写做了新的定位:借鉴发达国家 MBA 教学的优点,结合中国 MBA 课程发展的主要脉络,突出案例的务实性和可操作性,在此基础上编写出适应广大 MBA 学生学习需要的企业案例读本。概言之,对“学以致用”的强调和对广大继续学习者的关注,是本丛书区别于其它案例书的显著特征。

这套丛书的具体特点主要是:

第一、以年度报告的形式,收集、整理和分析最新的案例;

- 第二、选择最佳或典型的案例,而不是最佳的企业;
- 第三、关注具有本土特色和普适性效果的民营企业案例;
- 第四、将新理论和新知识寓于具体案例的分析评论之中;
- 第五、案例编写形式活泼多样,具有较强的实用性和可操作性;
- 第六、强调“深入浅出”和对读者的人文关怀。

我们准备把这套丛书一年一年地做下去,通过不懈努力争取做出精品,做出品牌,做出信誉,做出效应。

我们希望:

- 这套丛书有助于 MBA 学生和自学者的“快乐读书”;
- 这套丛书有助于促进国内 MBA 教学实践的发展;
- 这套丛书有助于加快国内经营管理人才的成长;
- 这套丛书有助于推动企业经营管理水平的提高。

我们相信,这套丛书能为企业管理者及相关人员排忧解难。只有如此,才能提高国内 MBA 案例图书的品味,创出 MBA 案例图书的品牌,最终得到中国本土企业家和 MBA 学习者们的广泛认同。

郭克莎

2003 年 1 月

北京恒昌花园

编委会名单

(按姓氏笔画为序)

仝允桓 清华大学经济管理学院教授, 博士生导师

张承耀 中国社科院工业经济研究所教授, 博士生导师

郑明身 中国人民大学工商管理学院教授, 博士生导师

荆林波 中国社会科学院, 博士

郭克莎 中国社会科学院研究生院教授, 博士生导师

梁钧平 北京大学光华管理学院教授, 博士生导师

丛书主编: 郭克莎

丛书策划: 闻 钟

前 言

管理对企业发展的重要性不言而喻。然而正如书中所说的那样,当一个企业的经营渐上轨道的时候,管理的问题就会跳出来。企业发展的越大,这个问题就越明显。如何随着企业的发展转换自己的管理模式,锤炼自己独具特色的管理艺术已经成为我国众多企业家萦绕于心的难题。

那么,什么是管理呢?首先,管理是一门科学。目前,管理学已经形成了一套比较完整的体系,而且,随着市场经济的发展,又产生了许多新的理论。了解并掌握这些理论对加强企业管理无疑具有十分重要的意义;同时管理又是一门实践性和应用性很强的科学。不同的经营环境对管理必然有着不同的要求,从这个角度来讲,管理又表现出一定的艺术性。寻求先进管理理论在我国市场环境中的具体应用模式,同样也是企业管理工作的重要内容。

这本管理案例书的编写正是基于以上两个方面的考虑。因为,一个典型的案例必然具备两个特征:一是它必然受一定管理理论的指导,甚至有的企业还会从中提炼出自己的管理理念,或形成自己独具特色的管理模式;一是它是对企业实际管理工作的总结,已经得到了实践的检验。

因此,通读此书,细心的读者也许就会发现它有以下几个方面的特点:

第一,案例选择的典型性。本书所选择的案例均具有一定的典型意义。它们都是将一些先进的管理理论应用于自身企业的管理实践,并已取得比较好的效果。它们成功的经验对于当前我国企业的管理工作具有相当的借鉴和指导作用。

第二,案例选材的时效性。随着市场体系的逐步完善,我国的市场环境变化很快。而不同的市场环境对企业的管理模式必然有不同的要求。鉴于此,本书所选案例大多是2002年的比较新的素材,以反映我国企业管理工作的最新成果。

第三,案例分析的理论性。为了反映这些案例的理论依据,本书对所涉及到的管理理论都进行适当的描述和分析,如柔性管理、精益生产、业务流程再造、EVA管理体系等等,以展示当前企业管理理论的

最新进展,以及它们在我国实际管理工作中的具体应用。同时,在相关章节的后面,还编写和整理了相关理论的详细介绍,以满足读者对这些理论进一步了解的要求。

第四,案例描述的系统性。任何一项管理工作都离不开具体的决策环境。因此,本书对案例所涉及的产业背景、决策过程、管理效果等进行了比较系统的描述。了解这些内容对从整体上把握这些案例也许会有帮助。

当然,就像理论必须接受实践的检验一样,一本书的实际效果还有待于读者的最终评判。如果,它能够给我国企业界的朋友,或关注企业管理的人一些启迪和思考的话,它也就实现了它的初衷。

真要感谢郭克莎教授,正是他及时的指导、帮助和鞭策,才使这本书顺利成形!

还要特别指出的是,在本书的编写过程中参阅了大量的文献材料,受篇幅所限,不便一一列出,在此一并表示感谢!

韩建军

2003年1月

管理案例目录

前言

1

TCL 集团:速度为“制变”助跑 / 1

在 TCL 有一种说法:“要么是快的公司,要么是死的公司。”透过 TCL 的发展史,解读其发展神话,不难发现它鲜明的快速经营奥秘。

2

金蝶国际:提升管理境界 / 21

如何随着企业的发展转换自己的管理模式,锤炼自己独具特色的管理艺术,已经成为众多企业家萦绕于心的难题。

徐少春的“螺旋式管理模式”可谓是企业管理的典范。

3

青岛啤酒:二次管理革命 / 49

青岛啤酒的发展战略由“做大做强”转向“做强做大”,这表明青啤开始放缓外延式扩张的步伐,着力于内涵式发展。由此,它进行了二次革命。

4 重庆力帆:将品牌进行到底 / 69

“一个没有品牌的企业,注定是个做不大的企业。”因此,尹明善决心让力帆集团由中国的出口强企沿着品牌路线,变成国际性的综合型的企业集团。他要把塑造千秋万代品牌的大旗扛起来,让民族品牌走向世界。

5 娃哈哈集团:非常营销 非常控制 / 89

现代企业无神话,我们现在已经远离了靠一个点子、一次运作能成功的时代,企业的竞争现在比的是综合实力,综合战略优势。顺时应势的营销模式,是产品驰骋市场成功的关键。

6 国美电器:低价扩张 连锁运营 / 109

国美适应了中国专业家电销售市场日益专业化、规模化和特色化的要求,它高举价格利器,利用包销、定制等方法,走出了一条低价扩张、连锁运营之路。

7 上海通用:柔性化生产管理 / 131

时间和成本永远是最重要的,而柔性化生产给厂家和消费者最直接带来的就是时间和金钱。

在激烈的市场竞争中,上海通用汽车迅速作出反应,成为 GM 全球范围内柔性最强的生产厂家,形成了企业柔性化管理的经典范例。

8

东软集团:战略扩张管理 / 157

东软的故事有一个极富传奇色彩的开篇——从三个人、三台电脑、三万元钱起家。在短短十年间,经历了从一个点到一个面,从一个立方体到“n 维空间”的历程。在应用软件 and 解决方案领域保持着领跑者的地位。

9

汉普集团:IT 管理 / 181

汉普公司已成长为全球最大的华人咨询公司。其创立的“现代管理咨询”,正在使中国许多迷惘中的企业走向脱胎换骨的振兴之路。

10

华菱集团:支撑百年基业的危机理念 / 201

华菱集团董事长李效伟独到的危机理念,使华菱取得了长足的发展,形成了其独特的管理模式——“三树战略”,支撑起了华菱的百年大厦。

11

宁波三星:磨炼管理模式 / 217

积极探索和升华,使三星集团最终形成了以经济价值规律为刚性平台,以有理服从原则为柔性理念,将严密性和开放性有机统一,并强调效率为中心的管理模式。

12

许继集团：“死亡线”管理 / 231

王纪年的“三条死亡线”管理理念、创新实践是一种富于时代特色和历史意义的国有企业改革特例，被专家称之为“许继现象”。

13

亚信公司：CFO 刮骨疗毒 / 249

从亚信的“零号人物”到亚信的“格林斯潘”，从亚信的“重磅人物”到亚洲“第一 CFO”，韩颖的“刮骨疗毒”等业绩与奖项令业界对 CFO 在企业运作中的特殊重要性有了一个全新的认识。

14

一汽大众：创新管理 打造核心竞争力 / 263

中国汽车业拿什么与国外诸强抗衡？一汽大众的做法给出了满意的答案。

跃居我国最受赞赏的合资企业第一位的一汽大众，以创新作为增强企业核心竞争力的基本原则，走出了一条我国轿车合资企业发展的成功之路。

管理案例之

1

TCL 集团： 速度为“制变”助跑

我们常讲加入 WTO 是机遇和挑战并存，从近期来看，我们面临的主要是挑战，一定要引起我们的足够重视，及时调整企业的组织结构，提高应对国际竞争的能力。

——TCL 集团总裁 李东生

对于众多中国国有企业和企业家而言,以产权结构为基础的企业制度至今仍令他们隐隐作痛。因为,企业的许多症结往往与产权制度的模糊与扭曲有关。而企业的改制却不是一件轻松的事情,它一方面要超越自我,实现突破,另一方面还要平缓过渡,减轻震荡。因此,要解决产权困惑的企业大多要经历一场惊涛骇浪。

然而,2002年4月16日,TCL集团完成了股份制改造,国有股退出了绝对控股的地位,建立了规范的公司治理结构,成为股权多元化、国际化的现代企业。TCL集团这次产权重组的特点是以快速的发展推进企业产权制度的变迁,以产权制度的变迁促进企业的进一步发展,实现了产权制度的平稳过渡。这种互动的制变模式无疑为国有企业的改革提供了一则成功的范例。

制变的基础:快速发展

在工业经济时代,企业的竞争模式是规模经济和质量经济,而在以高速度为核心特征的新经济时代,企业仅仅靠大批量生产所带来的规模效益和质量效益来参与市场竞争已经远远不够了。在长期的竞争中,它们必须保证能够始终在最短的时间内,将满足用户需求的产品提供给消费者,用最快的速度、最大程度地满足顾客的个性化需求,从而创造更大的生存与发展空间,这种竞争模式被称为“速度经济”。用TCL集团总裁李东生的话来说就是要“用百米冲刺的速度来跑马拉松”。

与速度经济的要求相对应,在李东生的带领下,TCL的发展历史可以说就是一部快速膨胀发展的历史,给速度经济以完全的注释:

1985年TCL电话机问世,1989年销量国内第一,至今连续12年居全国首位。

从 1999 年开始,TCL 平面开关插座销售量连续三年成为国内同行第一。

TCL 王牌彩电,1993 年开始面市,三年后进入全国三强,2000 年成为国内彩电市场销量第一名;2001 年,在中国彩电几乎全行业亏损的情况下,TCL 彩电产业仍实现利润 3 亿多元。

TCL 手机,1998 年开始推出,2002 年上半年,销量居国内市场第三、国产品牌第一。

2002 年上半年 TCL 集团销售收入同比增长 59%,利润增长 98%。

.....

在 TCL 有一种说法:“要么是快的公司,要么是死的公司。”透过 TCL 的发展史,解读其发展神话,不难发现它鲜明的快速经营特色:

产业调整快

TCL 的前身是 1981 年 7 月广东惠阳地区电子公司与港商合资成立的“TTK 家用电器有限公司”,主要生产录音磁带;1985 年成立“TCL 通讯设备有限公司”,生产电话机;1993 年,推出彩电;1999 年推出手机;1998 年,进入 IT 领域.....TCL 的产业调整速度非常之快。如今,TCL 已经制订了产业重组的战略新规划,将整个集团划分为六个产业:多媒体电子、通讯产品、信息产品、家电、电工和电子零部件;分别建立各自不同的竞争优势,以实现集团在新时期的国际化战略。

工业经济时代:规模经济

新经济时代:速度经济

“用百米冲刺的速度来跑马拉松”

—— 李东生

- 产业调整快
- 市场切入快
- 研究开发快
- 生产制造快
- 销售网络快
- 资金周转快

市场切入快

在市场竞争中,先机往往带来胜机,但只有敏感者才能快速反

应,把握先机。

1992年TCL是先以卖彩电的身份进入大屏幕彩电领域,走出了一条令当时所有企业想都不敢想的道路:“先店后厂”。即用一般传统模式下先要建流水线、建生产基地的钱去建营销渠道和网络。1992年TCL王牌大屏幕彩电面世,1993年利润500万,1995年利润高达7000万元。1996年长虹降价时,李东生在一个星期内就决定快速跟进,是所有彩电企业中反应最快的。几个月内,TCL王牌彩电的市场份额就由国内同行业的第六位跃居第三位,2001年产销量达到613万台,跃居行业第一。

2000年11月,TCL与INTEL联手推出国产第一台P4电脑,2001年2月,TCL国内率先推出万元P4电脑,P4战略使得TCL占尽了天时、地利与人和,2001年TCL电脑便处于国内电脑行业三甲之列。

1999年TCL杀入手机市场,为满足高档手机潜在的市场空间,TCL做了最大胆、最得意,其实也是再简单不过的变革:镶嵌宝石,推出了宝石手机。这一小小的变化在市场上收到了意想不到的功效。2001年,TCL手机的销售额和利润额在国产手机中已占据头席。2002年,TCL手机提出了代号为“1335”的发展计划,即在一年内,做中国手机市场第三名,三年内跻身世界移动通信企业第五强。

研究开发快

正如奥美的创办人、广告大师奥格威说过的那样,一枝天才的笔也比不过一件天才的产品。优秀的产品是创造市场奇迹的前提。因此,企业必须密切跟踪市场态势,集中技术人员和研发资金,保持足够的产品研发强度,以不断更新的产品吸引消费者的目光,满足并创造新的市场需求。

目前,TCL的开发速度大致是平均每周推出一个新产品。国内第一台按键式电话机、第一台数字无绳电话机、第一款琴键式开关,第一家首次批量推出高清晰数字彩电、百变星换壳彩电、单独听音响彩电、防雷彩电、超薄银佳彩电、回放彩电等新概念彩电,第一家在中国市场推出P4电脑、第一款“宝石手机”……

生产制造快

新产品设计出来后,要迅速投入批量化生产。从开发到上市的周