

北大案例经典

SELECTED CASES
OF PEKING UNIVERSITY

何志毅◎编著

精选中国企业经典案例
网聚企管专家权威点评

F279.23/200

2008

北大

OF PEKING UNIVERSITY SELECTED CASES 案例经典

何志毅◎编著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

北大案例经典/何志毅编著.—北京: 中信出版社, 2008.7

ISBN 978-7-5086-1191-4

I. 北… II. 何… III. 企业管理—案例—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 071070 号

北大案例经典

BEIDA ANLI JINGDIAN

编 著: 何志毅

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号楼煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 21.5 字 数: 450 千字

版 次: 2008 年 7 月第 1 版 印 次: 2008 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1191-4/F·1358

定 价: 45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264824

序言

案例在实践与理论相结合过程中的三重作用

何志毅

中国革命的成功在于毛泽东把“马列主义的普遍真理与中国革命的具体实践相结合”，中国企业管理的成功也有待于我们把美国教授们提炼出来的管理的普遍真理与中国企业管理的具体实践相结合。因此，我们现在要解决的核心问题是如何从企业实践中总结、提炼出管理理论？如何把管理理论运用到企业实践中？即实践与理论相结合的方法论问题。就本人的经验和见解而言，我认为，充分发挥管理案例在实践与理论之间的中介作用，是实现理论与实践相结合的有效途径和主要方法。因为，管理案例具有素材、内容、工具三大属性，以及基于属性的总结、传播、学习三重作用。这也是我们北大管理案例研究中心把管理案例分为三大类型（研究案例、商业案例和教学案例）的主要依据和理由。

案例的三大属性：素材、内容和工具

企业实践是一系列的活动，对这些活动及其背后的逻辑关系的描述、解释和探索就形成了一个案例。从企业实践与管理理论之间的关系来看，管理案例具有三大属性：（1）素材——案例是理论研究的素材，它从企业实践中来，研究者利用它可检验、修正现有管理理论，或者提出新的理论，进而推动管理理论的发展；（2）内容——案例是商业媒体的内容，它从企业内部而来，传播者利用它向其受众广为传播，使社会大众知晓，进而影响案例企业的形象，满足社会大众的阅读需求；（3）工具——案例是管理教学/培训的工具，教学者利用它可解释某个管理理论，使学习者更好地掌握该理论，进而在企业实践中运用该理论做指导。

案例的素材属性体现在企业实践——案例——管理理论的理论形成价值链中。从泰勒的科学管理开始，美国的管理理论大多来源于美国的企业实践。在美国管理理论体系形成之后，当中国从美国大量引进管理理论之时，许多人忘记了这个传统，陷入理论体系的自我循环之中。这种现象在美国也许是正常的，因为某门学科的体系成型之后，学科本身就具有自我发展的机制。但这种现象在中国却是不妥当的，因为来自美国的管理理论难以解释、无法解决中国企业实践中遇到的全部问题。中国的管理理论必须来源于中国企业的实践（这并不排除学习和借鉴外国的管理理论），管理案例的素材属性在中国具有重要的现实意义。

案例的内容属性体现在企业内部——案例——社会大众的媒介传播价值链中。

自改革开放 20 多年来，中国经济、政治、社会生活发生了巨大变化，其中一个变化就是商业媒介的兴起和商业主题成为媒介传播的重要内容。媒介表现商业主题和内容有多种方式，案例传播方式只是其中之一，并且是越来越受到受众欢迎的方式。“成也媒体，败也媒体”，足见媒介传播的巨大力量。无论是成是败，媒介中的案例不仅满足了广大受众的内容需求，而且也是研究者不可忽视的理论素材来源。

案例的工具属性体现在管理理论——案例——企业实践的学习价值链中。研究者提出的管理理论作为精神产品，只有被企业实践者有效“消费”才有其应用价值。在这个过程中，案例的工具属性大有用武之地。哈佛商学院在管理教学中首创并大力推广的“案例教学法”正是基于案例的工具属性，中国的管理教育也在引进和学习案例教学法，并取得了一定的成效。值得注意的是，中国少数优秀企业开始重视案例的工具属性，在专家指导下开发基于本企业实践的案例，并作为教材，供本企业培训、学习之用。

案例的三重作用：总结、传播和学习

案例的实践总结作用主要基于案例的素材和内容属性。研究者是以提出新理论为使命的，如何提出新的管理理论呢？从企业实践中总结而来！如何从企业实践中总结呢？采取案例研究方法！在这方面，钱德勒为我们树立了学习的榜样。钱德勒先生的三部巨著都是基于企业案例研究的，尤其是在《战略与结构》一书中，钱德勒先生以美国四家企业为案例，不仅描述了美国大企业的成长史，而且提出了“结构跟随战略”的著名理论。除研究者本人采取案例研究方法之外，由记者撰写的商业主题案例文章和著作，优秀者本身就具有总结中国企业实践的作用，一般者也可以作为案例研究的素材和线索。因此，我们北大案例研究中心邀请了多位主要财经媒体的主编担任客座研究员，与教授们共同总结中国企业实践之道。

案例的大众传播作用主要基于案例的内容属性。传播者是以满足受众的内容需求为使命的，当今中国的受众需求什么呢？在商业主导的社会，大众对商业主题的内容需求越来越大，案例形式的深度内容和出版物越来越受到欢迎。这是一种大众传播模式。此外，研究者的案例在学术期刊上的传播，教学者的案例在课堂上的传播，都是案例传播作用的表现形式，都是基于案例的内容属性。其中的区别在于：内容的侧重点不同，传播方式不同，满足受众的需求不同。

案例的理论学习作用主要基于案例的内容和工具属性。狭义来讲就是管理教育中的案例教学法（这是大家熟知的，我不必多言），广义来讲还应该包括大众媒体的案例传播。中国企业管理者都有学习管理理论的需求，商学院只能满足少数人的需求，还有许多人主要是从大众媒介中得到启发学习管理的，好的媒体案例报道可以给人很好的启迪。因此，我们北大案例研究中心就不能只写或只收集课堂教学用的案例，而应扩大范围，把大众媒体中的案例也纳入其中。

案例的总结、传播和学习作用不是各自孤立的，而是有重叠之处的。由于案例

内容的核心属性，导致其传播作用范围最广，既有大众传播，又有小众传播（学术期刊和课堂教学、企业内训等）。案例总结作用的发挥主体是研究者，但优秀财经记者也功不可没。案例的学习作用主要依靠教师和培训师，但商业媒体的作用也不可忽视。

案例的三种类型：研究、商业和教学

基于案例的三大属性和三重作用，我们把管理案例分为三大类型：（1）研究案例——主要基于案例的素材属性且主要发挥实践总结的作用；（2）商业案例——主要基于案例的内容属性且主要发挥大众传播的作用；（3）教学案例——主要基于案例的工具属性且主要发挥理论学习的作用。

哈佛式案例是专门针对教学用的，并不是为大众写的读物，它们称之为教学案例（Teaching Case）。在美国，把不属于教学案例范畴的企业案例通称为商业案例（Business Case）。我们承继了这种分类方法，并结合中国企业的实际情况，把管理案例分为以上三种类型。教学案例的含义、范围及作用与哈佛商学院相同，而把美国的商业案例分为狭义的商业案例（大众媒介中的企业案例及案例图书）和研究案例。我们认为，这种新的分类，对中国企业实践与管理理论相结合非常有价值。

现代管理理论源自美国，并形成“理论丛林”。美国人不仅根据美国企业的实践总结管理理论，而且还根据日本企业的实践总结管理理论。以企业实践为基础形成管理理论是美国管理学界的优良传统，因此对美国学者而言，我们所说的研究案例是他们的基本工作内容和方式，也就没有必要单列一类研究案例。

但是，中国的情况就大不同。中国不仅企业是后来者，我们的管理理论研究也是后来者。与美国先行者不同，我们作为后来者开始研究管理理论时，已有大量的管理理论呈现在面前。如何有效地学习这些管理理论？如何把这些管理理论运用到中国企业实践中？如果有些理论不适合中国实际，我们又如何从中国企业实践中总结并形成新的理论呢？

为解决这些实际问题，我们有必要把“研究案例”单列为一类，以引起广大同仁的关注和重视。依我看，研究案例主题有两种形式：一是复制型研究，利用以美国为主的管理理论体系为框架，检验其在中国企业实践中的适用性和适用程度；二是创新型研究，当以美国为主的管理理论无法解释中国企业实践时，我们必须从中国企业实践出发，采取案例研究方法总结并形成中国企业管理理论。

这两类研究案例的数量与作用是随时间而变化的。在20世纪的后20年中，复制型案例研究占主导地位；在21世纪的头20~30年，两者是并重的；在其后，创新型案例研究将会占主导地位。这也是我提出“2028猜想”的主要依据之一。

当然，这种分类也不是绝对的。恰恰相反，在实际工作中，我们必须把三类不同的案例结合起来。只有这样，我们才能实现“提升中国管理教育水平，提炼中国管理思想体系”的双重目标。

本案例集的特点与用途

呈现在各位读者面前的这本文案例集，名为《北大案例经典》，实为“北大案例普选”。为什么这样说呢？到2006年年底，我们北大案例研究中心共收录了案例1296个，其中A库——教学案例占60%，B库——商业案例占35%，C库——研究案例占5%。本案例集从行业分布、企业规模、管理学科、案例主题等多方面均衡的角度出发，收录了其中的24个案例，分为7个管理学科，每个学科3~4个案例，涉及10多种行业中的大中小型企业，并且案例主题无重复。

本案例集是MBA、EMBA学员理想的课外读物，读者不仅可以了解中国各行各业的企业成长与问题，而且还可以了解一些企业的历史经验。管理是需要积累的，“以史为鉴”也是学习管理的有效方法。

本案例集是中国企业管理者中所有对理论有兴趣的人士的学习读物，不仅可以了解中国企业的成长实践，而且还可以了解支持这些实践背后的逻辑或理论。

本案例集是从中国企业实践出发，研究理论问题的学者的重要素材，不仅可以从中找到许多素材和线索，而且通过案例点评，还可以获得许多新的观点和看法。

编者的话

案例这个词，对于我们来讲，已经不是一个陌生的字眼。它是如何产生的呢？这可以追溯到古希腊和古罗马时代。古希腊哲学家、教育学家苏格拉底在教学中采用的问答式教学法，可以看做是案例教学的发端。古希腊哲学家柏拉图在此基础上将问答积累的内容编辑成书，并将一个原理对应于一个例子，而这些例子就是案例的雏形。到 21 世纪，虽然案例教学在医学、法学、军事学等领域已经使用了很长时间，但在管理学中的应用时间则比较短。管理案例的使用最早是哈佛商学院在 1908 年首开其先。由于历史的原因，我国企业管理案例库的建设则是在 20 世纪 80 年代才开始的，至今仅有 20 年的历史。

在联合国教科文组织提供的一份关于“不同管理教学法教学功效的比较”的调查结果中，案例研究与研讨会、角色扮演、敏感性训练、模拟练习、指导式自学、电影、电视、课堂讲授一起进行从优到劣比较排名，案例研究在知识传授方面排第二名、态度转变排第四名、分析能力培养排第一名、人际能力培养排第四名、学员接受力排第二名、知识保留力排第二名，最后这些因素加在一起，综合排名第一。可见，案例教学在管理学教育中的重要性！

本书的一大特色就是所有的案例均为中国本土企业跨国公司的（或中国公司）案例。对于大多数中国学生来说，使用国外案例存在对案例背景的理解和语言文化的差异，常常会有“隔靴搔痒”的感觉。中国现在正处于从计划经济向市场经济的深刻变化中，这种转型期的内涵非常丰富，许多情况是国外没有的。与国外尤其是欧美国家数百年的市场经济历史相比，中国的市场环境还很不健全，企业常常在企业制度、治理结构和经营理念等基础方面产生问题。而国外的企业在成熟的市场环境中成长，这些方面已经是基本常识，企业问题多集中在常规的经营和管理技术层面。与国外案例相比，本土化企业案例可以带给学生更真实的背景和更直接的启发。

本书分为 7 个部分，即财务金融、企业文化、人力资源、市场营销、运营管理、战略管理、组织与治理，基本涵盖了管理学的各个方面。每篇案例配有一篇案例点评，案例点评的作者或为北大教授或为相关领域专家，具有极高的参考价值。就像在案例课堂上，老师并不是案例解决方案的提供者，而是一个引导者，案例点评均为作者个人观点，并非答案。读者读完案例后，先形成自己的观点，之后再对照点评，看看自己的观点与专家的观点有哪些异同之处，相信这样才会有更大的收获。

目前,我国案例库建设还处于初级阶段,案例库建设的主要困难在于以下几个方面:第一是院校领导的认识问题。第二是经费问题,案例写作是一项耗时耗力又耗钱的工作,经费是阻碍本土案例研究与写作的一大难题。第三是中国的知识产权保护法律环境不健全,案例的产出得不到市场回报。第四是教师的积极性和能力问题,目前商学院教师完全是出于个人兴趣进行案例开发,缺少专业的训练,而且人数较少。案例开发的方法有待积累,案例开发是一项严谨的学术研究工作,需要先进的流程和方法。第五是企业数据难以采集。案例的写作一定要得到企业的配合,才能保证案例的真实性,企业需要提供关于市场、销售、财务、组织结构等数据,还要接受调研人员的访谈。但是在国内,真正愿意公开自己真实情况、接受客观案例写作的企业数量还不多。第六是行业数据和竞争对手数据难以获得。

中国本土案例的数量和质量是关系到中国 MBA 教育未来发展的关键要素之一。可以说,建设中国自己的企业管理案例库是一种必然的选择,同时有必要根据中国的实际,探索一个适合中国国情的企业管理案例库的建设模式。我们深知案例事业任重道远!出版本书,是北京大学企业管理案例研究中心 8 年来进行案例研究的成果展示,在此与读者共同分享!

何志毅

北京大学教授，复旦大学博士，北京大学博士后，瑞士IMD、美国通用电气管理学院研修生、美国西北大学凯洛格商学院访问学者，北京大学企业管理案例研究中心主任，《北大商业评论》执行主编，北京大学贫困地区发展研究院副院长，中国企业家与企业管理研究院院长，中国企业社会责任同盟秘书长，中国国民经济管理学会副会长、秘书长，世界管理学学者协会联盟（IFSAM）理事，曾任政府干部、国有企业总经理、股份制企业和民营企业董事长等职务。

何志毅教授的研究领域为战略管理、市场营销、企业文化，至今已出版了三部专著，主编了二十多本案例集，在国内外学术刊物上发表了二十多篇学术论文。为中组部、国资委、国防大学等军事院校提供案例教学和案例写作服务，为众多大型企业做过项目咨询和企业内培训。

策划



只与最好的商业阅读者谈

出版策划：蓝狮子财经出版中心

博客 <http://blog.sina.com.cn/bluelionbook>

目 录

序言 案例在实践与理论相结合过程中的
三重作用 何志毅 / VII
编者的话 / XI

第一部分 战略管理

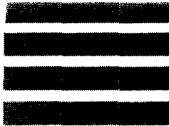
百年同仁堂遭遇国际化 / 003
◆案例点评：先发产业的后发国际化
格兰仕的产业延伸 / 019
◆案例点评：冠军企业的多元化
福耀玻璃应诉反倾销之路 / 031
◆案例点评：抗争，或者灭亡
小鸭折翅 / 043
◆案例点评：加法与减法

第二部分 市场营销

李宁公司品牌重塑 / 053
◆案例点评：品牌的重新定位和推广
平安保险公司的品牌战略 / 065
◆案例点评：品牌战略的路线图
剑南春品牌定位的困惑 / 089
◆案例点评：企业希望的品牌定位≠消费者认知的品牌定位
婷美内衣的品牌调整谜局 / 105
◆案例点评：关于婷美案例的讨论

第三部分 企业文化

海尔的企业文化 / 121
◆案例点评：海尔：文化主导，贯彻始终
招商银行的企业文化变革 / 134
◆案例点评：文化改良铸就招银文化



西安杨森的跨文化管理 / 141

◆案例点评：西安杨森的成功启示

第四部分 人力资源

北京远洋国际货运公司 / 151

◆案例点评：一次卓有成效的人力资源变革

北京博士伦公司 / 171

◆案例点评：重塑员工军心的关键

卡文生物技术有限公司 / 180

◆案例点评：怎样改革才能事半功倍

第五部分 财务金融

“中银香港”：海外上市、制度跃迁和银行绩效 / 199

◆案例点评：理性的投资者比严厉的法律监管更重要

中兴通讯增发 H 股风波 / 221

◆案例点评：倾听外部股东的声音

CPOIC 石油海外投资项目 / 237

◆案例点评：财务管理的成功典范

西南铝业的成本核算体系 / 246

◆案例点评：成本核算的经典案例

第六部分 组织与治理

君安证券的股权变动与治理结构 / 261

◆案例点评：君安证券的启示

广厦集团成长中的治理变迁 / 275

◆案例点评：广厦冲浪，看上去很美

鹏丰公司的职业经理人背叛之痛 / 285

◆案例点评：家族企业如何走出“家族制管理”

第七部分 运营管理

中服 ERP：信息化的步子该怎么迈？ / 299

◆案例点评：ERP 选型的艺术

联泰：打造世界级的成衣供应链 / 307

◆案例点评：联泰供应链案例的几点启示

清溢：“零缺陷”管理的突破口在哪里？ / 322

◆案例点评：惯性、调整与组织变革



第一部分 战略管理



◎百年同仁堂遭遇国际化

◎格兰仕的产业延伸

◎福耀玻璃应诉反倾销之路

◎小鸭折翅



百年同仁堂遭遇国际化

文/戴敬辉 何 潇

百年同仁堂

北京前门外有一条喧闹的商业街，路两边挨排着一间间铺面。这条久经历史沧桑的胡同，还是老模样儿。大栅栏街路南，三开间的门脸儿，“同仁堂”牌匾高悬正中，门前不时有人进出。前堂里，抓药的、等药的、买丸药的，忙而不乱，十分肃静。这就是由乐显扬于清康熙八年（1669年）创办的、北京著名的老字号中药店——同仁堂。

同仁堂集团

北京同仁堂是中医药行业的老字号，至今已有334年的历史，是中华传统医药文化的象征。创始人乐显扬在收集整理大量宫廷秘方、古方、民间验方以及自家祖传秘方的基础上，开办京城同仁堂药室，尊崇“可以养生、可以济世者，惟医药为最”。其子乐凤鸣继承父业，编制《同仁堂药目》，提出“炮制虽繁必不敢省人工，品位虽贵必不敢减物力”。乐家后人师承祖训，创造出了许多精品名药如牛黄清心丸、乌鸡白凤丸等，并以“配方独特、选料上乘、工艺精湛、疗效显著”冠盖京华，誉满海内外。

1949年新中国成立后，同仁堂经历了从家族式作坊，到公私合营企业，再到全民所有制企业的转变。我国实行改革开放政策以来，同仁堂事业发展迅速。1992年，中国北京同仁堂集团公司正式组建成立，1993年以来，一直是全国500家最大的工业企业之一。1997年，集团成立了同仁堂股份有限公司，主要负责传统中药项目，同年6月，股票在上海证券交易所上市。2000年年初，同仁堂分拆了A股部分资产组建了北京同仁堂科技发展股份有限公司，主要负责传统中药的二次改进，同年10月，同仁堂科技在香港联交所创业板成功上市。2003年，同仁堂在香港注资成立了北京同仁堂国际发展有限公司，全面负责同仁堂的海外发展规划。

目前，同仁堂集团总资产已达31亿元，有18个附属企业，拥有800多个品种的中药，常年生产的中药就有400多种，成为国有企业500强之一，名列全国中药企业50强之首。现任董事长为殷顺海，注册资本1.89亿元人民币。经营业务主要包括：加工、制造、销售中药材、中成药、饮片、营养保健品、药膳餐馆、化妆品、医药机械，并提供有关的技术咨询、技术服务，以及药用动植物的饲养、种植等。

同仁堂的经营特色

子曰：“仁者，爱人也。”同仁堂从创建开始就贯彻了这种思想。创始人乐显扬说：“‘同仁’二字可以命堂名，吾喜其公而雅，需志之。”同仁堂的堂训是：“同修仁德，亲和敬业，共献仁术，济世养生。”同仁堂之所以能够走过300多年风雨，并在持续发展始终立于不败之地，很大程度上源于其优秀道德文化的一脉相承和道德实践的与时俱进。其济世养生、取利于义的经营理念，不仅体现出中国儒商文化的精髓，也同样暗合现代管理学的文脉。同仁堂的经营尊奉“以义为上，义利共生”，这是中国传统“诚信”道德在企业经营管理中的体现。

另外，同仁堂的经营还有两个比较明显的特点：一是严格的质量标准；二是真诚的服务理念。

无论在同仁堂药店里，还是在车间里，你会时常注意到这样一幅训规：“炮制虽繁必不敢省人工，品位虽贵必不敢减物力。”这条古训是清康熙四十五年（1706年）同仁堂创始人乐显扬之子乐凤鸣继承父业时提出的，并成为历代同仁堂人在制药过程中必须遵循的行为准则。

同仁堂人还传承了中华民族千年以来的服务文化，以顾客为导向一直是同仁堂的信条，多年以来同仁堂抱着“同修仁德，济世养生”的堂训，一如既往地为顾客提供真诚服务，取得了巨大的社会效益和经济效益。

全球竞争格局下的中药行业

国内中药行业状况

国内中药市场状况 中医药在我国有几千年的历史，是我国的传统医药，其在未来仍将保持长期的增长动力，这主要基于以下几个因素：一是人口增长、老龄化加剧、国民收入增加及国民健康意识加强等客观因素所带来的医药消费的快速增长；二是随着社会的发展，老年性、慢性以及医源性、药源性疾病的不断增加，导致了人类疾病谱的变化，从而触发了人们对疾病与健康的再认识；三是医疗模式由单纯的疾病治疗转变为预防、保健、治疗、康复等形式，各种替代医学和传统医学发挥着越来越大的作用。

在2002年上半年的全国药材药品市场上，中西药品类的总成交额为109亿元，