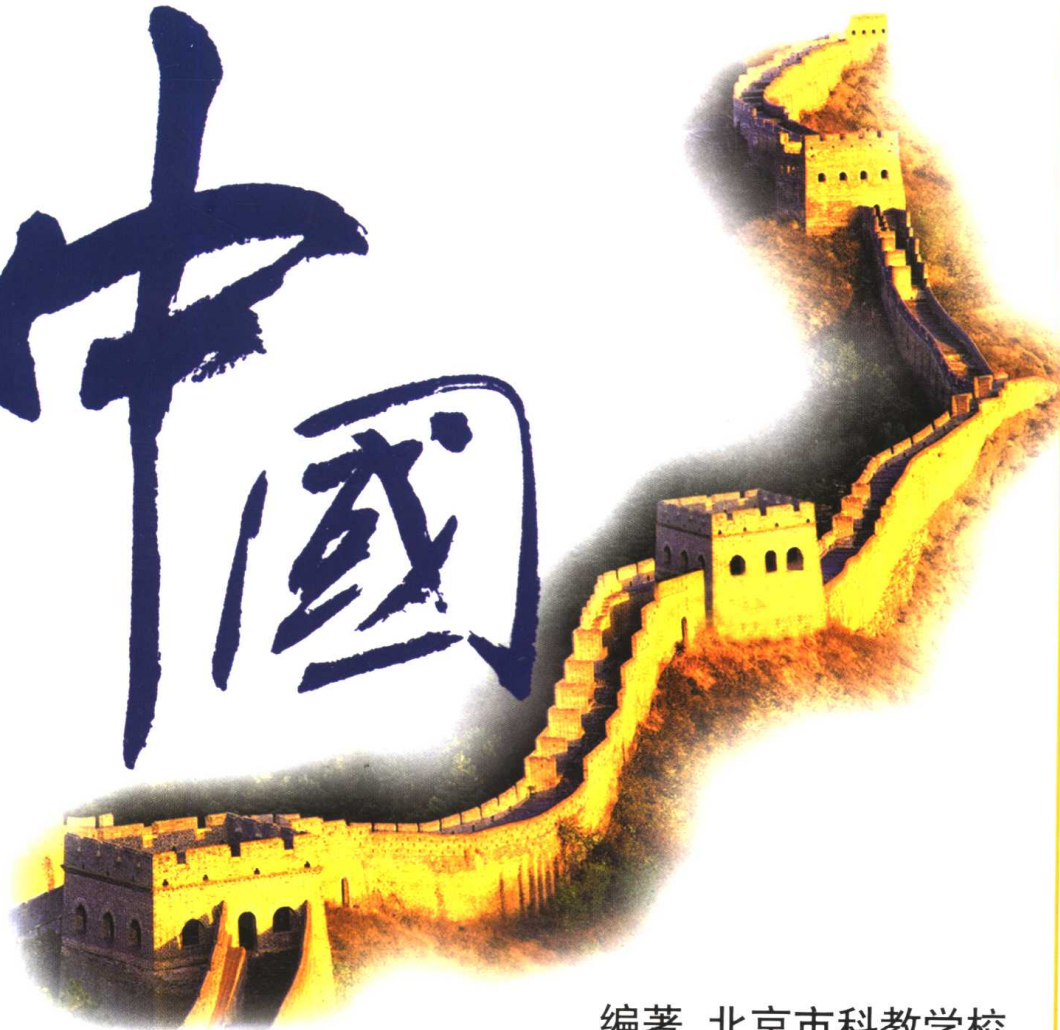


中國



编著 北京市科教学校

MBA

经典案例
第一集

中国物价出版社

中国 MBA 经典案例

*China MBA
Classical Cases*

第一集

北京市科教学校 编著

中国物价出版社

HA789/01

中国 MBA 经典案例 第一集

编著 北京市科教学校

顾问委员会

徐二明 中国人民大学商学院院长

宋远方 中国人民大学商学院副院长

中国 MBA 经典案例编委会

主	任	孙学章			
编	委	孟朝晖	袁勇富	张	翮
		高建华	冯迪	郑	辉
资料采编		杨 薏	李烈奎	薛	葳
		於 敏	冉 荷		

序

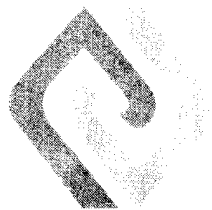
在企业战略管理中，企业为了获得竞争优势，需要根据自己所处的环境与所拥有的资源，分析自己的战略态势，找出保证获得成功的关键因素，进而制定与实施战略。在战略管理教学中，则需要有一种能够密切反映企业实践的形式，来更好地帮助学生认识与理解动态的活动，案例便是这种确保完善实施教学思路的手段。

如同医院的病例、法院的审判案例，工商管理教学中所使用的案例能够反映企业管理的现实情景、管理中所出现的矛盾与冲突、管理所应用的各种数据，以及案例编写者所试图反映的管理理念。这就要求教师与学生共同配合，在课堂上对案例所提供的材料加以认真讨论；甚至通过计算机的模拟，提出一种或几种在教学过程中认为满意的解决方案。当然，所有的案例是已成为历史的管理经验或方法的总结，是对企业以往的成功经验与失败教训的一种回顾，已成为一种静态的物质凝固在文字之中，与管理的现实已有了一段距离。这就要求教师与学生触类旁通，不应拘泥于已有的经验。

中国人民大学从1990年在全国率先试办MBA教育算起，MBA在中国已有12个年头。经过12年的发展，工商管理硕士（MBA）在国内逐渐被学术界、企业界及学生所认同。MBA教育也正向纵深方向发展。不过，在教学实践中，案例以及案例的教学形式，仍然是教学中的一个瓶颈。

这里主要有两个原因：一是缺少中国企业的案例，国外的案例虽然很成熟，但由于文化的差异，对国际环境相对陌生，经济条件的不同，使得它们的使用效果在中国大大打折。另一是在教学中，教师的课堂组织能力与学生的独立思考能力还有待进一步提高。

为此，北京市科教学学校着手组织专家和学者去企业实地



调研，并编著了这本《中国 MBA 经典案例》，立志于经过较长时间的努力，建成一个中国企业的大型案例库。这是中国 MBA 教育的一件幸事。衷心祝愿北京市科教学校能矢志不渝，坚持这个理念，早日实现这个理想。

《中国 MBA 经典案例》在北京市科教学校的精心组织下，形成了较为鲜明的特色：

1. 案例的篇章与工商管理的核心课及重要的必修课配套。

2. 案例的选择在立足于中国企业特色的基础上，兼顾典型示范、应用实际、现实新颖、适合国情，并具有一定的理论价值。

3. 每个案例后提供了供思考的前瞻性资料，将讨论和参与的空间留给了读者自己。这与工商管理教育重在能力培养的定位是一致的。

4. 注重案例适用对象的广泛性。特别是适用于高校工商管理课堂教学和企业工商管理人员的短期培训，为企业家的参考读物。

5. 考虑到读者的多样性及案例研讨的互动性的矛盾，北京市科教学校特意为《中国 MBA 经典案例》建立了一个网站。

我们希望北京市科教学校在总结经验的同时，尽早建成中国企业的大型案例库，把这项事业推向一个更高层次。

王 = 明

2002 年 11 月 25 日

前言

如果说日本的崛起很大程度上归功于对西方管理思想的吸收,那么印度软件业的崛起则基本上是靠一套现代的组织制度。中国的复兴靠什么?除了技术,也许更需要中国的企业管理者和研究人员去探索一条适合中国的管理之道。正如朱镕基总理所指出的:“今天到了要大力提倡改善中国的管理和发展中国的管理科学的时候了,确实要强调管理的科学和管理教育也是兴国之道。”

管理科学作为运用各种可利用资源,实现组织目标的经验和结晶,在社会经济发展中起着越来越重要的作用。自 20 世纪 80 年代 MBA 引入中国,时至今日仍旧是个灼热的话题,它强烈地感召着中国的企业管理者。

MBA 的英文全称是 Master of Business Administration, MBA 教育诞生于 20 世纪的美国,它所致力培养的是懂得科学管理的职业经理人员。纵观 MBA 的历史,审视今日之 MBA,它根植于经济组织的管理实践中,随着社会经济的发展而演变,它是一种培训职业工商管理者的教育方式,并日益被市场所认同,被社会所关注。

20 世纪 60 年代, MBA 教育在亚洲兴起, 80 年代初传入中国。1991 年人大、清华、北大等九所大学相继试办 MBA 研究生班, MBA 教育得到了迅猛发展。然而几百万中国企业的迫切需求告诉我们如何做得更好,这需要花更大的气力去了解中国企业的管理实务,去研究中国企业的管理实务。值得庆幸的是,经过诸多前辈的艰辛努力,中国已经出现了一大批优秀的企业,使我们的研究不是无米之炊。

作为工商管理 MBA 教育与培训机构,我们的追求是把实用的管理理论与中国鲜活的企业实例相结合,探索一条适合中国国情和中国企业现况的管理之路。鉴于我们的使命和追

求，我们把自己的角色定义为资源的整合者。为此，我们在《中国 MBA 经典案例》的编撰过程中坚守如下原则：

1. 切实从管理者实用需求的角度去选题、选材，构建丛书的框架。

2. 利用北京教育文化中心的优势，集合诸多位专家和学者共同总结企业的经验并将其提炼成优秀的案例。

3. 每个案例都来源于企业的实际调研和访谈，为广大读者和管理者奉献中国最宝贵的企业运作经验。

4. 满足众多读者相互沟通的需要，建立一个专用的网站虚拟空间，大家在访问时可以进行无限沟通。

得道多助。我们始终以一种感激之心来从事这项工作：众多企业在接受采访时的支持和鼓励；国内众多知名学府和专家学者的投入与研究。中国教育电视台等媒体与我们的通力合作……我们向支持这项工作的各界人士表示衷心感谢。

雏凤声声，第一声鸣叫源于近一年的工作，源于对 300 多家企业的访谈和 200 多个一手案例。我们付出了，我们无怨无悔。我们希望得到社会各界人士一如既往的支持和指正。

我们期待着，经过我们的不懈努力，编撰一批具备中国特色的企业案例，促进 MBA 案例教学的发展，这是管理界的幸事，也是国之幸事。

中国 MBA 经典案例编委会

在您获得这本书的时候，

您就已经加入了一个关于管理的虚拟学习型组织

《中国 MBA 经典案例》公告

欢迎使用与《中国 MBA 经典案例》配套的服务。石本无火，相击乃发生。管理兴业需要理论和实践，更需要交流和碰撞。我们深知，您惠顾《中国 MBA 经典案例》想收获的不仅是知识，更重要的是能力。基于您的需求，基于我们致力于管理事业的抱负，就《中国 MBA 经典案例》我们配套成立了服务网站，您通过我们《中国 MBA 经典案例》一书提供的密码，经过网上注册，注册符合我们的规定后，就可以获得我们规定期限的免费服务。

1. 密码的获得与注册。当您获得本书后，便享有我们为您提供的定期免费服务。刮开书后衬的铅封，即可获得注册密码，凭此密码上网注册。注册密码属注册人专有并不得转借他人使用，违者我们将取消其会员资格。

2. 服务项目。我们的服务主要包括两大项目：第一部分是为我们您提供的含有声音、图像及文字的管理集粹套餐，它为我们提供了一个站在巨人肩膀上的通道；第二部分内容是网站的虚拟交流空间，主要包括管理竞技、职业发展、管理理论、管理实践等，它的目的是通过在这四个区的碰撞，让我们在巨人的肩膀上有更多的灵感，去看得更远。当然，别忘了，还有专门的读者服务区，那里是我们读书爱好者交流的乐园，有最新最快的书类讯息。

3. 互动反馈。从您接受我们服务的那一刻起，我们就成为这个虚拟的学习型组织大家庭中的一员了。彼德·圣吉说过，学习型组织成功需要两个基本要素：信任和激情。由此可见，这项服务事业最终能够让您、我感到精彩，需要我的激情，但更需要您的激情和参与。别忘了将您的宝贵意见或建议，以及管理类的讯息和资料反馈给我们。大家的努力会使我们的虚拟学习型组织走得更高更远。

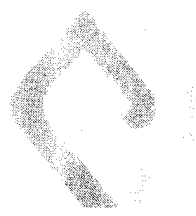
4. 我们的联系方式是：

电话：010 - 62353546

网站：www.jakj.com.cn

E-mail：mbaservice@jakj.com.cn

《中国 MBA 经典案例》正版书籍已经加密处理，若发现盗版，请您及时与我们联系，对于各类盗版行为我们将追究其法律责任。





北京市科教学校校长 孙学章

科教学校，科教兴国。作为工商管理类大型连锁教育培训机构，北京市科教学校的使命和追求是，通过专家、学员、企业三者的良性互动，把实用的管理理论与中国鲜活的管理事例结合，探索一条适合中国国情和中国企业现状的管理之路，去实现我们管理兴邦、科教兴国的心中抱负。

自2001年始，北京市科教学校同国内知名学府一起在全国开展了MBA教育工作。我校在全国建立了十个MBA教学站及报名点，每年有一千余人参加我校与知名学府合办的MBA研修班，同时在多方协助下成立了中国MBA经典案例研究机构。《中国MBA经典案例》是我们在这条道路上的有益探索。我们希望经过不懈努力，使这个专门研究中国企业案例的机构步入良性循环的轨道，在这个基础上形成具有科教特色的工商管理案例教学。

本着提倡实事求是的学风和坚持诚信的原则，我们希望在学以致用的基础上，与学员、企业在中国企业管理实践这条大道上共同成长！



本书 特色

第一本带 **服务** 的案例书籍



本书取材源于对300多家中国企业实地考察精选而成,本土化的案例和西方管理理念的结合是我们的追求。



本书编辑队伍由人大、北大等在企业管理专业领域实践和研究的学者组成。



案例学习最大收获源于讨论,《中国MBA经典案例》编委会组织专家与本书配套建立了网站www.jakj.com.cn,通过虚拟空间,企业家、专家学者沟通无限。



针对多媒体案例教学在中国的迅猛发展,我们同期推出案例多媒体教材(含音像、幻灯片),让案例变得更加形象、生动。



凡购得本书者,即享有上网注册权,注册后可接受案例服务,注册密码属注册人专有并不得转借他人使用,违者取消其会员资格。



《中国MBA经典案例》系列丛书编著单位为北京市科教学校

服务热线:010-62353546

010-62370267

地址:北京市海淀区西土城路3号
北楼5层

网址:www.jakj.com.cn

邮箱:mbaservice@jakj.com.cn



经理人的经典案例

- ★ 全国第一本提供教学服务的案例书
- ★ 全国第一本带密码的案例书
- ★ 中国教育电视台 CETV-1
《管理世界》栏目热播案例

服务网址: www.jakj.com.cn

●指导管理实务操作●提供读者注册服务●集聚网络互动资源

来源于企业

服务于读者

案例的选择在立足于中国企业特色的基础上，兼顾典型示范、应用实际、现实新颖、适合国情，并具有一定的理论价值。

——中国人民大学商学院院长 宁向东

服务网址: www.jakj.com.cn

目 录

第一篇 战略篇

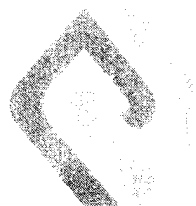
新浪：世界网络大缩水，新浪服务不缩水·····	3
西蔓：填补色彩空白的开拓者·····	16
新东方：教育产业化的先行者·····	26
京新药业：二次创业之战略·····	42
北京巴威公司：通过澳项提升战略实施能力·····	54
鲁花：科技创新战略·····	65

第二篇 营销篇

格兰仕：价格战中的胜利者·····	79
澳柯玛：制造“标准”空调·····	91
广西黑五类：“攻占”大上海·····	100
中国企业网：“一对一”营销·····	106
青鸟健身：在市场中生存与发展的健身新时尚·····	115
龙信丰：为信用卡插上服务的翅膀·····	124
科健：营销开路，打造未来·····	134
喷施宝：中华肥王的成长历程·····	146
盼盼：中国门王的品牌之路·····	156
星海：营销渠道·····	166

第三篇 组织和人力资源篇

视新广告：人力资源管理的“冰淇淋”艺术·····	179
北大方正：抓住人才优势，实施科技创新·····	188



第四篇 企业文化篇

新东方：从绝望中寻找希望，人生终将辉煌·····	201
玉柴集团：文化提升品牌·····	213

第五篇 资本运营篇

首都创业集团：“两个轮子”相互驱动的资金经营·····	227
古井：多元化的资本运营·····	242
北京三元：纵横捭阖、南征北战的收购战略·····	253
海信：鱼和熊掌兼得的资本运营·····	264

第六篇 综合篇

卓达：突破传统思维，挑战房地产·····	277
法尔胜：从源头处把握竞争的主动权·····	290
蒙牛：中国民营企业的成长之路·····	299
章光101：“东方魔水”的成长之路·····	314
波导：稳步成长探秘·····	324
同仁堂：品牌在时间的纬度中提升·····	336
郑州宇通：改革创新是企业发展的驱动力·····	345
上海中发电气：“三级跳跃”式发展战略·····	353
仕奇：以质量赢来顾客·····	363
清华同方：校办产业超常规发展之路·····	375
燕莎：再塑核心竞争力·····	390
恩威：立业之道·····	406
后记·····	415

第1篇

战略篇

- 新浪：世界网络大缩水，新浪服务不缩水
- 西蔓：填补色彩空白的开拓者
- 新东方：教育产业化的先行者
- 京新药业：二次创业之战略
- 北京巴威公司：通过澳项提升战略实施能力
- 鲁花：科技创新战略

新浪

世界网络大缩水，新浪服务不缩水

20 世纪 90 年代初是互联网的春天，电子化、信息化浪潮开始在全球范围内蔓延开来，以网络服务为手段、以信息共享为目的的 Internet 技术得到迅猛发展。1994 年，中国正式成为国际 Internet 成员，人们对网络服务和信息共享的深刻认识导致人们对网络服务的需求日益上升。随着技术水平的逐步提高和社会各界的广泛支持，中国的信息产业得到了长足的发展，各种网站如雨后春笋般地建立起来，各种网络服务纷纷出台并逐渐完善，中国人也切身体会到了互联网的魅力。伴随着世界网络公司的蓬勃发展，NASDAQ 股值一直飙升，它向人们宣告：“信息时代到来了！”全球最大的华文网站——新浪网就诞生在这个时期。

历经网络的高潮与低谷，新浪网在它一贯坚持的经营理念指导下，凭借踏实经营的作风和技术资金的优势，成功地将优质服务和利润追求完美地结合在一起，走出一条网络经营的新路。对新浪而言，谋求对用户的高质量服务就是谋求自身的发展。目前，新浪模式已被诸多网络服务商借鉴和发展，其中奥妙何在？

一、新浪在网络热潮中以服务立业

20 世纪，对于 IT 行业乃至整个人类社会而言，最伟大的变革有两次：一是计算机的诞生；二是互联网的形成。它们极大地改变了人类生活和工作的方式。伴随着整个 IT 业的发展，网站具有的集信息查询、电子邮件、文件传输、电子公告、远程登录、软件共享功能于一身的特点，已成为 IT 行业的一大热点。作为国际 Internet 会员的中国，也跻身于世界信息化浪潮中，并在短短的几年时间走过了国外 20 多年走过的路程。随着基本骨干网的建立，各地网站也建立起来。根据中国互联网络信息中心（CNNIC）发布的第一次《中国 Internet 发展状况统计报告》，截至 1997 年 10 月 31

