

国际视野与 本土实战

刘军 潘燕春 主编

M B A J I A O X U E A N L I J I N G X U A N

MBA

教学案例精选



上海日报出版社

国际视野与 本土实战

刘军 潘燕春 主编

MBA JIAOXUE ANLI JINGXUAN

MBA

教学案例精选

 经济日报出版社

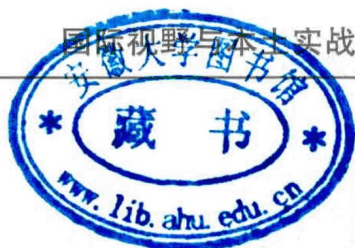
图书在版编目 (CIP) 数据

国际视野与本土实战: MBA 教学案例精选 / 刘军,
潘燕春主编. -- 北京: 经济日报出版社, 2015. 4
ISBN 978 - 7 - 80257 - 799 - 2

I. ①国… II. ①刘… ②潘… III. ①工商行政管理
- 教案 (教育) - 汇编 - 中国 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 077121 号

国际视野与本土实战: MBA 教学案例精选



主 编
责任编辑
责任校对
出版发行
社 址
邮政编码
电 话
网 址
E-mail
经 销
印 刷
开 本
印 张
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

刘 军 潘燕春
熊 瑛
徐建华
经济日报出版社
北京市西城区右安门内大街 65 号
100054

编辑部 63567960 发行部 63516959

www.edpbook.com.cn

jjrb58@sina.com

全国新华书店
北京京华虎彩印刷有限公司

710 × 1000 mm 16 开

18.25

300 千字

2015 年 5 月第一版

2015 年 5 月第一次印刷

ISBN 978 - 7 - 80257 - 799 - 2

42.00 元

前 言

管理的理论是科学，管理的实践却是艺术。尽管目前已有不少书籍介绍管理学的有关知识和方法，但透过企业实践案例展示现实管理情景，启发读者提炼实际管理决策问题，进行理性思考并加以解决的书籍并不多，管理教学往往容易重理论轻实践，但事实上，企业管理的有关知识和方法是源于实践且用于实践的，尤其是 MBA 等的教学更应关注实战。

《国际视野与本土实战：MBA 教学案例精选》系列书集将以国际的视野，全面、深入地展示本土企业的管理实践，有关知识和方法具有很好的借鉴意义和应用价值。本书拟按系列出版，每年出版一集。本集涵盖战略管理、人力资源管理、市场营销、品牌管理、运营管理、财务管理等企业管理各大模块共 17 篇案例。各管理案例的数据均源于对实际企业的现场调研或二手数据的收集整理。所有案例都有引导学生思路分析的启发思考题；部分案例提供了较为详细的分析过程；多数案例只是提出真实的管理问题，以给学生更大的思考空间。

与同类书籍相比，本书主要有以下两个特点：①全面性。本系列书集涵盖战略管理、人力资源管理、运营管理、财务管理、市场营销等企业管理的各个方面，全面展示企业管理各模块的有关知识方法。②本土性。本系列书集涵盖的管理案例均来自本土企业，尤其是深圳企业。不仅有管理规范的大公司，也有管理粗放的小公司，真实地反映了本土企业的管理实践，引发读者思考，避免一味关注大型国外企业管理实践带来的“水土不服”问题，相对于国外案例更有借鉴意义。

本书可作为管理类专业课程的辅助教材，适用于工商管理硕士（MBA）、本科生、研究生等，可供任课教师参考，也可给企业管理者提供借鉴。本书能够帮

助学生更好地掌握管理学知识，达到学以致用目的，对于提高学生运用管理学的有关理论方法提炼、分析和解决实际的管理问题很有帮助。

本书集的管理案例主要由深圳大学管理学院的老师们撰写，由刘军和潘燕春老师统稿主编。在此对所有作者的辛勤劳动表示感谢，也忠心感谢有关案例企业的支持和贡献。

目 录

一、战略管理

大族激光的创新成长之路	3
案例正文	3
案例使用说明	11
深圳市得润电子股份有限公司	15
案例正文	15
案例使用说明	23
HIL 公司的战略重组	27
案例正文	27
案例使用说明	33

二、财务管理

集电科技(深圳)有限责任公司应收账款管理问题	41
案例正文	41
案例使用说明	48
贵州茅台酒股份公司理财行为评价	58
案例正文	58
案例使用说明	72

三、市场营销和品牌管理

TCL 公司在印度市场的品牌推广	79
案例正文	79
案例使用说明	88
苹果公司的品牌组合战略	91
案例正文	91
案例使用说明	112
惠州仲恺高新区东江产业园产业集群品牌战略	120
案例正文	120
案例使用说明	128

四、组织行为和人力资源管理

技术强人型领导的沉浮	137
案例正文	137
案例使用说明	143
海天问题	148
案例正文	148
案例使用说明	151
“员工跳楼与工厂管理无关”？——富士康的战略人力资源管理	155
案例正文	155
案例使用说明	165
富士康的员工与组织关系	171
案例正文	171
案例使用说明	181
深圳市易数通科技有限公司 IT 人才短缺问题	188
案例正文	188

案例使用说明	197
--------------	-----

五、运营管理

移动 X 市分公司集团客户管理资源分配问题	205
案例正文	205
案例使用说明	215
迪卡侬某体育用品超市的人力资源配置	221
案例正文	221
案例使用说明	231
A 公司降低 SMT 换线时间的六西格玛质量改善实践	241
案例正文	241
案例使用说明	264
集科胶贴精密制品(深圳)有限公司库存管理问题	269
案例正文	269
案例使用说明	275

一、战略管理

大族激光的创新成长之路^①

案例正文

摘要:大族激光作为我国中小企业板首批上市的“新八股”之一,创立十余年来,走出了一条以市场为导向,靠技术创新、制度创新、市场创新发展的创业成长道路,树立了国内同行业第一品牌。本案例描述了公司快速成长的历程和做法,对于民营科技企业有一定借鉴意义。

关键词:大族激光;创新;成长;战略

0. 引言

2004年6月25日,地处南国深圳的“深交所”中小企业板开板,首批“新八股”集体亮相,其中唯一的一只来自深圳本土的企业——深圳市大族激光科技股份有限公司(简称“大族激光”,股票代码002008)引人注目,首日升幅达367%。这家以“HAN' SLASER”为名字的公司创立于1996年,创始人高云峰靠客户的40万元预付款,带领二十几个人在200平方米的厂房里生产了6台激光雕刻机,开始了艰辛的创业之路。十余年来,在董事长兼总经理高云峰的带领下,大族激光历经竞争风险,经受住了市场的考验,实现了“把中国最大的民族——汉族创业精神发扬光大,成为激光技术应用的领军企业”的远大抱负和理想。今天,大族激光已成为我国集激光加工设备的研发、生产和销售为一体,亚洲最大、世界知名的激光加工设

① 1. 本案例由深圳大学管理学院刘莉、罗鹏撰写,版权归深圳大学管理学院所有。未经允许,本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。2. 本案例授权中国管理案例共享中心使用。3. 由于企业保密的要求,在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。4. 本案例只供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

备生产厂商,竖起了国内同行业第一品牌的大旗。2006年,大族激光实现净利润8875万元,每股收益为0.37元,产品广泛应用于电子、服装皮具、珠宝首饰、工艺礼品和精密器械等多个行业。公司由此获得国家规划布局内重点软件企业、国家火炬计划重点高新技术企业、广东省装备制造业重点企业、深圳市高新技术企业、知识产权示范企业等称号。

1. 行业背景

每当夜幕降临时,被誉为深圳市“地标”的地王大厦的楼顶上,两束绚丽的激光将这座城市装扮得分外亮丽,发射这空中神奇之光的设备制造商就是大族激光。大族激光作为国内第一个“吃螃蟹”的企业,将激光技术成功商业化运作,让激光“走下科技神坛”,使激光服务于经济建设的各行各业并获得丰厚回报。

激光技术是20世纪与原子能、半导体及计算机齐名的四项重大发明之一,处于科技前沿。20世纪90年代以前,激光技术一般应用于军事、航天等尖端领域。目前,激光加工成为激光技术应用的主要领域,已经对人类的的生活方式产生了重大影响,特别是在半导体和微电子产业、汽车工业、船舶制造业中用于对各种金属材料的加工,各种材料的激光标刻、快速成型、模压全息、光栅制造等方面得到广泛应用。激光产业所具有的高科技含量和广泛的市场前景,使激光技术在我国的多项国家级战略性科技计划中倍受重视,如在“863”计划的七大领域中,激光技术占居着重要地位。我国激光领域的研发实力并不比国际水平落后,但由于科研体制问题,一些基础研究成果都藏于科研院所的“深闺”中,不少科研单位早就研制出激光设备的样机,但均未经过产业化检验。而这一过程的工作量几乎是设备从原创到市场化全部工作量的90%。

大族激光的主导产品是激光加工设备(系统),根据LASER FOCUS WORLD/ILS提供的估计数据,2006年,全球工业激光加工系统的销售额为47.1亿美元,比2005年增长9%,继续保持该行业的高速成长。

工业激光加工设备主要分布在标记、切割、雕刻、微加工、焊接、钻孔等领域,根据来源于ITL的数据,激光标记和雕刻数量加起来要占据工业激光数量大部分份额,其比例高达45%。但从销售额看,激光标记和雕刻销售收入约为8亿美元,实际只占工业激光销售金额的17%;而激光切割设备市场为20亿美元,所占比例约为25%(如图1所示)。

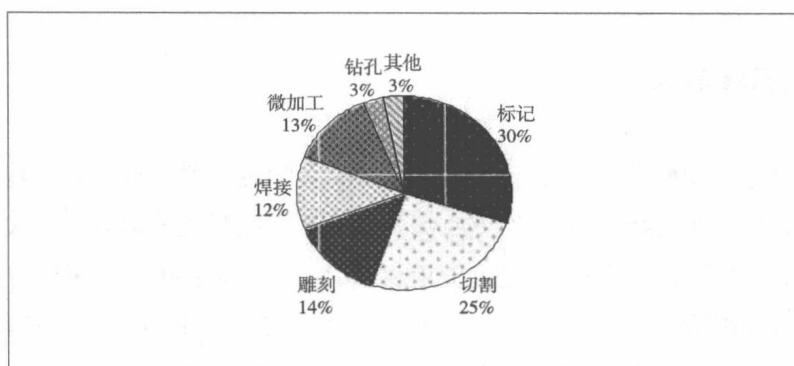


图1 2006年各类激光加工应用比例

不同类型的激光加工设备的装机数量存在着差异,同时,其地区分布也不均衡(如图2所示),这块市场上最大的受益者仍然是欧美日等国。但近几年来,我国激光加工设备业取得了长足的发展,2006年国内激光加工设备数量增长30%以上,销售额增长20%以上,已经成为提高我国制造业装备水平的重要力量和“亮点”。

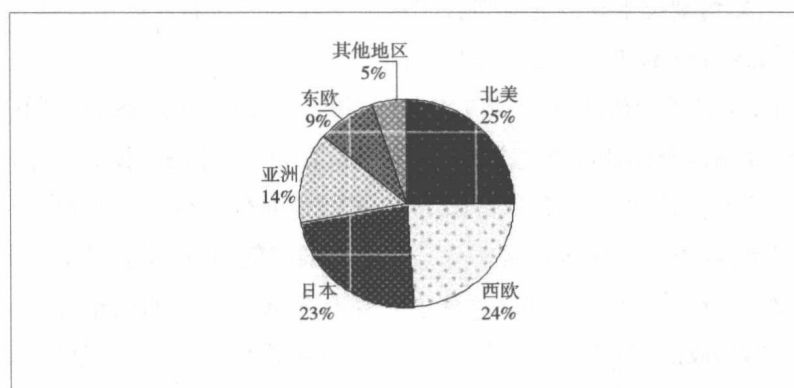


图2 2006年全球工业激光散装机数量地区分布比例

在我国工业激光加工设备行业里,大族激光占据着市场的主导地位。对此,高云峰坦言:“大族已拿走激光行业的大部分利润”。因为在激光标记设备领域,大族激光目前市场领导者;在激光焊接领域,大族光纤传输系列焊接机的成功推出,扩大了与国内其他竞争对手的技术优势,该公司的技术水平已经和国际先进水平极为接近;在大功率切割设备市场,公司在2006年已成功完成产业化开发并进入这个市场,成为行业一支新的力量;在PCB激光设备领域,随着公司技术的日臻成熟,在日益增大的国内市场需求拉动下,大族激光迎来了新的市场发展机会。

2. 高云峰其人

高云峰生于 1967 年,毕业于北京航空航天大学飞行器设计专业。1996 年 11 月 18 日,凭借东北人特有的拼劲,他在深圳创立了大族激光的前身——大族实业。之前,高云峰在大学当过教师,在企业干过实务,最后他选择了在深圳自主创业。“HAN’SLASER”这一公司的名字代表了高云峰立志振兴中国民族激光产业的追求,他倡导的“信念支撑生命,奉献赢来赞誉,服务取得市场,坚持成就事业”的大族精神,将大族激光从一家小型民营企业发展为员工 2100 多人的上市公司。

3. 公司发展历程

大族激光作为一家典型的创新型企业,依靠激光技术三个应用领域——激光打标技术、激光切割技术和激光焊接技术的自主知识产权的商业化运作,经过创业阶段的积累,通过技术和资本运营得以快速发展。

1996 年,大族激光初涉激光加工设备时,高功率的激光设备的应用厂家屈指可数。高云峰在投资创业的调查中发现,单是意大利一个国家,仅高功率的激光切割机就有 4 万台,而广袤的中国大地仅散落着可怜的数百台。激光设备加工应用领域非常广泛,可当时国内这种设备还未大面积推广使用,很多企业只能靠手工和传统机床、车床、钻孔机等普通机械,从事外壳及零部件一类的简单加工。而大量必须精加工的半成品,只能送到国外“镀金”或直接进口。高云峰凭借其敏锐的市场嗅觉,发现了激光加工设备巨大的需求缺口。

单靠潜在的需求拉动而缺少技术创新推动,如单腿行走难以远行。只有靠技术与需求的双向作用,才能齐步快走。高云峰凭借早年在科研院所的工作经历培养的对高技术的敏感度,深知我国激光领域的研发实力只是科研院所的阳春白雪,常被束之高阁而无用武之地,由于缺少产业化机制,其基础研究成果难以与市场对接。高云峰便当起了技术与市场的“红娘”——牵针引线,让二者迅速“联姻”,将激光技术成功商业化,从而创造了一个巨大的市场。大族激光经历了以下三个发展阶段:

第一阶段:作坊式经营阶段

公司的主营业务是生产激光器头、工作台、激光加工设备支架和激光加工设备

控制箱,公司凭借激光技术基本发明的商业化运用获得先机,主要开发利用了激光技术的三个方面:激光打标技术、激光切割技术和激光焊接技术。

(1) 激光打标技术

激光打标技术是激光加工最大的应用领域之一。激光打标是利用高能量密度的激光对工件进行局部照射,使表层材料汽化或发生颜色变化的化学反应,从而留下永久性标记的一种打标方法。激光打标可以打出各种文字、符号和图案等,字符大小可以从毫米到微米量级,这对产品的防伪有着特殊意义。

(2) 激光切割技术

激光切割技术广泛应用于金属和非金属材料的加工中,可大大减少加工时间,降低加工成本,提高工件质量。现代的激光技术成了“削铁如泥”的“宝剑”。

(3) 激光焊接技术

激光焊接是激光材料加工技术应用的重要方面之一,其主要优点是焊接速度快、深度大、变形小,能在室温或特殊的条件下进行焊接,焊接设备装置简单。例如,激光通过电磁场,光束不会偏移;激光在空气及某种气体环境中均能施焊,并能通过玻璃或对光束透明的材料进行焊接。可焊接难熔材料,如钛、石英等,特别是对异性材料施焊效果良好。

公司成立不久,恰逢深圳市“九五”期间加强科技创新体系建设的良机,丰富的创业资源和优良的创业环境,为大族实业的发展提供了契机。但是,公司仍停留在作坊式的生产阶段,仅靠朦胧的市场概念和尚未产业化的基础发明进入市场,产品销售比较被动,产权单一,所有的营运资金均来自于高云峰的个人资产。公司主要依靠客户的预付款周转运作,“资金饥渴症”严重制约公司的发展。

第二阶段:产权变革阶段

1998年,公司的技术逐渐成熟,开拓市场需要大笔资金,由于大族实业的行业特点,不被风险投资机构看好。在吃了很多风险投资机构的“闭门羹”之后,高云峰找到深圳市高新技术投资担保有限公司(以下简称“高新投”),希望得到担保贷款。高新投通过与大族实业的接触,决定向其注入资金,但提出两个条件:一是以净资产为依据作价;二是必须由高新投控股。对高新投提出的第二个条件,高云峰犹豫良久,最后还是不情愿地接受了所有条件。但是,他附加了一条:如果企业在一年半内净资产从860万增加到2000万,大族实业创始人有权以净资产的价格回购控股权。双方达成协议后,于1999年4月注册成立了大族激光科技公司,很快地,432.6万元现金流入大族激光,为企业发展壮大及时输入了新“血液”。

一年半过去了,2000 年 9 月,大族激光的净资产达 3400 万元,高云峰最终以 2400 万元回购控股权。2001 年下半年,大族激光根据发展战略,需进行第二轮融资,红塔集团、招商局集团、华菱管线、东盛创业等大型国有企业先后投资大族激光,使公司有较充裕的资金在更高的平台上开展经营活动,它们还是将业务范围锁定在激光设备这一主业上。经过此次产权变革,大族激光由单一产权过渡到多种产权形式并存的产权网结构,其产权结构如图 3 所示。



图 3 大族激光的产权结构与组织机构

公司发展壮大后,高云峰坚持不用亲戚、朋友、同学、老乡的用人原则,无论他们多优秀,一律不得在公司任职。同时,公司实行内部创业、员工持股制度,让新独立出的事业体的负责人持有一定的股权。这样既激励了员工的创业积极性,同时又降低了员工的创业风险。

与此同时,公司制定了三个市场营销策略:让客户先赚到钱、让质量说话、保证设备 24 小时运转的售后服务。

(1) 让客户先赚到钱

“让客户先赚到钱”的方法就是每发展一个新客户,都先送设备给客户免费打样,等“用户的用户”向用户下订单时,客户再决定是否购买激光设备。

由于激光设备能使各类工业制品大幅提高附加值、技术含量、产品质量和工艺水平,因此用户、“用户的用户”从中大受裨益。大族激光这种营销策略取得立竿见影,屡建战功的效果。

(2) 让质量说话

大族激光凭借毫不逊色于国外竞争对手的技术及性能、极具诱惑力的价格,成功地成为摩托罗拉配套厂商的关键设备供货商。截至目前,大族激光仅用于摩托罗拉 V3 手机生产的激光设备,就足足卖了 1000 台。这样的故事,大族激光在西门

子、三星、欧姆龙、索尼、飞利浦、诺基亚、爱普生、三洋、松下等跨国公司的大舞台上屡见不鲜,大订单接踵而至。

(3) 保证设备 24 小时运转的售后服务

十年前的中国工业市场,诸多企业的经营者和工程技术人员还都是“激光盲”,高云峰和他的团队意识到,我们不但是在销售激光设备,而且是在进行激光的科普推广,为确保设备的稳定性和连续运作,良好的售后服务是必需的。在企业最初开拓市场时,公司就把售后服务作为一个重要的环节来抓,做到每销售一台设备配备一名工程师,他就蹲在被服务的企业为它们进行培训和设备的维护。在先进的核心技术为后盾的前提下,公司 24 小时运转的售后服务体系受到用户的一致好评,虽然这种投入加大了公司的成本,但带来的却是大族激光产品的附加价值的大幅度提升。

第三阶段:自主研发阶段

激光设备从实验室进入制造车间,最大的问题是环境变了,粉尘、温度、湿度、震动等因素对设备的“杀伤力”较大,设备维护至关重要。因此,工程师们必须进行夜以继日地检测和维护,从中他们学到了技术、积累了经验、得到了锻炼,也满足了客户的需求。大族激光每设计制造一台设备,都吸收客户和工程师们反馈的改进意见,不断进行工艺改进,完善产品功能。从中,大族激光不但掌握了主要技术和工艺,更重要的是完成了从“维修工”到“研发者”的转变,由单一的基础技术应用到以市场为导向的技术创新的转变。

在自主研发的过程中,大族激光也曾试图引进外部先进技术。2000 年以后,企业从全球芯片产业的发展大潮中,关注到半导体晶片激光切割机的市场商机。研发这种设备,需要攻克紫外激光器技术。利用国内大学实验室的相关研究成果,大族激光研制了一个样机,但测试数据不理想,离商业化的“高稳定性、高抗干扰性”要求还很远。为了攻克技术难关,情急之下,公司决定直接从意大利购买解决这个难题的专利技术。外汇花出去了,“洋专利”也请进来了,却因“技术不对板”而未能解决实际问题。这次教训,使大族激光意识到,要超越国外巨头构筑的技术壁垒,仅仅靠买技术通常是行不通的,企业要发展,还得靠自己。大族激光还是回到自主研发的轨迹上来。现成的技术买不来,但人才可以“买”来。在猎头公司的穿针引线下,大族激光从美国硅谷引进了一位华人技术专家。功夫不负有心人。在以这位专家带领的研发团队艰苦攻关下,不久问题迎刃而解。大族激光不仅解决了关键技术瓶颈,还拥有了自主知识产权,并“挣”来两项美国专利。随后,他们