

MBA

最新 MBA 案例 全新感受 MB

MBA



龙 羽 编著

最新案例

全集

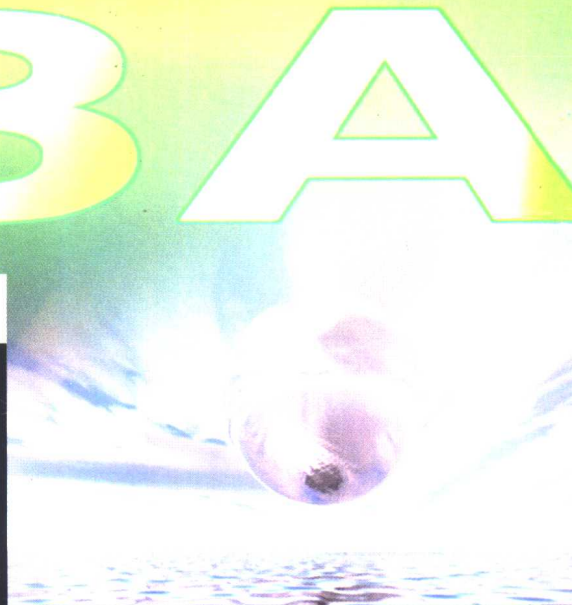
上

 湖南人民出版社

MBA

最新 MBA 案例 全新感受 MBA

MBA



龙 羽 编著

最新案例

全集

下



湖南人民出版社

MBA



湖南人民出版社

MBA 最新案例全集

ISBN 7-5438-2820-0



9 787543 828209 >

3

ISBN7-5438-2820-0

D·403 上下册定价:65.00 元

MBA 最新案例全集

上 编

梁羽龙 主编

湖南人民出版社

MBA 最新案例全集

下 编

梁羽龙 主编

湖南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

MBA 最新案例全集/ 龙羽编著. —长沙: 湖南人民出版社,
2002.1

ISBN 7-5438-2820-0

I.M... II.梁... III.企业管理—案例 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 098455 号

责任编辑:张 莉 陈 炎 郭 平
装帧设计:陈 新 贾开岚

MBA 最新案例全集

(上下册)

龙 羽 编著

*

湖南人民出版社出版、发行

(长沙市展览馆路 66 号 邮编:410005)

湖南省新华书店经销 益阳市资阳印刷厂印刷

2002 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787×1092 1/20 印张:40

字数:662,000 印数:1-5,000

ISBN 7-5438-2820-0
D·403(上下册)定价:65.00



序 言

2001 年对于中国来说是一个非同寻常的年份，不仅因为这一年是新世纪的初始年，而且中国在这一年经历了两件值得让所有中国人欢欣鼓舞的大事：申奥成功，加入 WTO。其中为了加入 WTO，中国经历了十几年的谈判，“黑头发谈成了白头发”（朱镕基语），其艰辛自不待言。

加入 WTO，意味着中国改革开放的步伐进一步加快，中国的企业要逐步走向世界，世界各地的企业会更多地走进中国。国内企业之间、国内企业与外国企业之间的竞争将会愈演愈烈。企业的竞争，经济的竞争，其实就是人才的竞争，而培养人才的基础是要办好教育。为了提高企业核心竞争力，特别重要的一环，是必须加速培养大批年轻有为的企业家和优秀管理人才。为此，中国 90 年代初引进了 MBA 这种国外先进的管理教育模式。

MBA 的全称是 Master of Business Administration，中文专业及学位名称定为工商管理硕士。它起源于美国，是专门为培养职业经理人员而设的硕士研究生学位。目前在工业界、商业界和金融界活跃着大批 MBA 毕业生，他们对经济做出的巨大贡献，为 MBA 做了最好的宣传和证明。据美国《财富》杂志的调查，哈佛商学院 60% 的 MBA 毕业生就职于全美最大的 1000 家大公司，20% 的 MBA 毕业生占据了 500 家大公司总经理的宝座。几十年来，他们所经掌和管理的企业，已经成为全美乃至世界声名卓越、资产雄厚的超级企业。现在哈佛商学院 MBA 毕业生就职时的年平均工资，基本都超过 10 万美元。中国引进 MBA 教育以来，十余年的 MBA 教育，为中国培养出了一大批懂得专业、能卓有成效地组织与指挥社会化大生产，善于经营，能够适应社会主义市场经济发展的中高级

人才，他们为我国的经济建设、社会发展以及改革开放事业做出了很大的贡献。MBA 已成为一个时髦的名词，成为一个时代的标志。国有企业、集体企业、私营企业在招聘人才时，对 MBA 毕业生开出的年薪可说是天价。巨大的诱惑使许多学子对 MBA 趋之若鹜。伴随着中国入世的脚步，MBA 在中国会得到更加迅猛的发展。

是什么因素使 MBA 具有如此大的吸引力？主要原因之一，是缘于 MBA 独特的教育内容和模式：突出技能培养，注重社会实践，是国际通用的 MBA 教育方法，其中案例教学占有突出的地位。全国工商管理硕士（MBA）教育指导委员会将管理学、管理经济学、运筹学、会计学、财务管理、市场营销、生产与运作管理、管理信息系统、战略管理规定为 MBA 的九门核心课程。同时规定在每门课程教学中至少应采用一定的案例数。其中管理学 3 个，管理经济学 3 个，会计学 4 个，财务管理 4 个，市场营销 5 个，管理信息系统 4 个，战略管理 5 个，生产与运作管理 4 个，人力资源管理 3 个，运筹学、统计学也鼓励使用案例。其他选修课建议至少采用 1 个案例。这些规定说明了案例教学在 MBA 教学中具有举足轻重的地位。

案例教学指围绕一定的教学目的，把从实际中采集到的真实事件，加以典型化处理，形成供学员思考、分析和决断的典型范例，通过自我研究和相互讨论的方法，促进学员运用基础理论、知识和技能解决问题，以提高分析问题和解决问题的能力。这种教学方法得到企业用人单位、教育界的高度评价和学员的普遍欢迎。案例教学法的特点是以实际情境为对象，以基础理论为依托，使学员成为教学活动的主体。

进行案例教学，必须有好的案例，因此编选合适的案例非常重要。案例不同于一般的文章，它的素材必须来源于客观实际。真实性、典型性、启发性、可控性、可读性是对案例的基本要求。目前在国内的图书市场上，有关 MBA 案例的书并不少见，但是由经营管理者自己编写的案例却并不多见。梁羽龙先生在这一方面作了一些尝试。在《MBA 最新案例全集》中，梁羽龙先生精选了有关中外企业成败得失的几十个案例，并作了相应评析。这些案例有长有短，各

有侧重。希望这本案例能为 MBA 教学提供一些有益的帮助。

秦志华

中国人民大学商学院副教授 MBA 导师

2001.12.5

目 录

上篇：国内明星企业案例

001 美的：微波炉绝地市场放牧黑马

(1)

自从微波炉开始在中国市场出现,国内外厂家的搏杀一直呈愈演愈烈之势。价格战虽然后来被彩电业演绎到了极致,真正凭借这把双刃剑成功冲杀出来的还是微波炉业。准确地说,就是号称微波炉之王的格兰仕靠价格战清理门户并终于大获成功。1998年国内市场格兰仕一家的占有率达75%,如此之高的垄断地位在各行业中都极为鲜见。格兰仕自己花血本打下的江山自然不容别人覬覦,微波炉行业一度被人们称为一块“绝地”,谁要想再在这块土地上播下种子,别说难收获到果实,更可能连秋天都捱不到。

这种情形从美的最早宣布进入微波炉行业时各界的反应可以略见一斑:首先预测美的股价会下挫;业内人士评论微波炉市场门槛之高,没有3个亿的投资、350万台的产量根本不可能立足。

然而,美的最终还是成功地掘开了微波炉市场的裂缝,在“绝地”上开拓出了一片绿洲。

002 实达：新型企业遭遇“中国企业症”

(13)

战略就是制造差异,而多元化则会消除差异,严重时会导致同质化,使企业难以建立独特的优势。

企业的资源是有限的;

企业只能在少数领域做得比别人更好;

竞争是一个持久的过程,需要长期的投入。

实达曾经创造了“从16个人到16个亿”的神话,但却走上了上市——扩张——多元化——ST之路。

中国企业家在管理上有两个偏向,一是所谓的“传统派”,这些人要么以为《孙子兵法》无所不能,要么认为《红楼梦》、《三国演义》可以包医百病。另一偏向是所谓的“时髦派”,这类人喜欢追逐时髦的管理名词,核心能力时髦时提倡构建企业的核心优势,业务流程重组时髦时谈 BPR,网络时髦时谈 .COM。为了赶时髦,因此愿意花大价钱,请大咨询公司提方案。

实达在扩张过程中管理问题浮出水面,急切之中引入麦肯锡方案,但在中国这样特定的管理环境中却很大程度上成为漂亮花瓶,中看不中用。

实达 ST 的背后有许多东西可让我们咀嚼评议并引以为训。

003 宝洁:多品牌通吃市场版图

(25)

对 90 年代的中国消费者来说,提起宝洁(P&G),脑子里一定会立即蹦出“飘柔”、“潘婷”、“玉兰油”这样一个又一个家喻户晓的品牌。

然而,眼前的风光不过是近 7 年发生的事情,在此之前,普通中国消费者并不知道宝洁和它的一系列产品。

成立于 1837 年的宝洁公司,刚开始的时候只是一家生产肥皂和蜡烛的公司,经过 160 多年风风雨雨的艰苦奋斗,已经成长为目前世界上名列前茅的日用消费品制造商和经销商。宝洁公司在全球 56 个国家设有工厂及分公司,所经营的 300 个品牌畅销 140 个国家和地区,其中包括我国消费者日常接触频率最高的洗涤用品、化妆品、纸品、药品、护发护肤用品等。

人们对宝洁的熟悉很多是来自于它的产品广告、市场形象,以及每个品牌之间的不同个性。但宝洁在业界最引人注目的还是它棋高一着、耐人寻味的品牌行銷策略。

004 婷美:真的挺美

(41)

持续经营、永续经营,是诸多企业家梦寐以求的目标。

但作为投资决策,有时是相当苦涩的,袁伯君卖掉别墅再续 WPS 的神话,周枫倾尽 300 万元家底做婷美的故事,同样有一种先苦后甜之感。

有时,在成功运作当中有一种特别过瘾的东西很值得去感受。

005 海尔:企业文化激活休克鱼

(47)

进入 90 年代以来,国际经济一体化的趋势表现得愈发明显,从而引发了全球第五次兼并浪潮,中国市场自然不可避免地受到了冲击。

一般说来,企业兼并活动的原始动机表现在:追求协同效应;降低行业进入壁垒;扩大市场份额等方面,这是中外企业兼并活动的共同特征。在中国,兼并还有另外一个着眼点,就在于成为国有企业改

革的一条重要途径。

尽管兼并有着种种好处,但这种好处终究只是一种可能,还没有转化为现实。事实上兼并过程中充满了凶险,一不小心就会翻船,无数的例子教会我们的反而是 $1+1<2$ 。

因此,研究兼并活动,探索成功经验就显得非常重要,成为一个全球性的课题。中国的海尔公司以其在兼并活动中的独特表现,引起全世界的注意,专家们总结其模式称之为海尔文化激活休克鱼。

006 联想:缔造学习型组织

(54)

20世纪80年代以来,随着信息革命、知识经济时代进程的加快,企业面临着前所未有的竞争环境的变化,传统的组织模式和管理理念已越来越不适应环境,其突出表现就是许多在历史上曾名噪一时的大公司纷纷退出历史舞台。因此,研究企业组织如何适应新的知识经济环境,增强自身的竞争能力,延长组织寿命,成为世界企业界和理论界关注的焦点。

联想从1984年20万元资金起家,到今天发展成为年销售额达到203亿元的巨型企业,其极富特色的学习型组织模式是成功的最主要原因之一。

以“第五项修炼”为基础的学习型组织理论的开山祖师彼得·圣吉曾说过:“未来惟一持久的竞争优势是有能力比你的竞争对手学习得更快。”

007 美菱:科技驱动型的成本管理方案

(66)

合肥美菱集团公司是以电冰箱为主导产品的国有大型家电生产企业,现有职工5000余人,总资产31.1亿元,连续7年被列为“中国500家最大工业企业”,电冰箱产销量居全国第3位。美菱的前身是合肥市二轻机械厂,1983年转产电冰箱前,年产值仅为176万元。在企业发展过程中,美菱把创新作为永恒的主题,继1989年推出中国第一台“181”大冷冻室电冰箱后,又先后推出中国第一台保鲜冰箱和第一台智能变容冰箱。

在学习邯钢“目标成本管理”和总结、深化“三维动态目标管理”的基础上,美菱提出并实行“科技驱动型成本管理”,使企业经济效益稳步提高。1998年,在全国家电行业平均利润下降30%的情况下,美菱销售额增长12%,利润增长4.2%。

- 美菱的成本管理经历了几个阶段?
- 进入“微利”时代的中国家电制造业如何实现盈利?

008 裕兴:虚与实相结合的战略决策

(78)

老北京的街头叫卖,人称“市声”,旋律丰富多彩、音调晓畅明朗。更妙的是它能唤起人们对一个行业、一个季节,甚或一个时代的回忆,闻其声即可想见其人其事其时。物换星移,时代发展到今日,

当初的小商小贩变成了今天的企业、商厦,所谓“市声”也进化为现代媒体上的广告,但它移情的功能依然存在。中央电视台上一声“学习、上网加游戏,裕兴电脑 VCD”,会使很多国人想起世纪末中国市场上的那场学习机、VCD 大战和本案例的主角——北京金裕兴电子集团有限公司。

裕兴靠战略上的产品决策在行业中崛起,但是面对下一代产品研究方向,仅靠对市场的深刻体验和“运气”已难以为继。

一个精明的企业家,在企业发展的初期,往往会凭直觉产生出很好的战略思想,并在后来被实践证明是成功的。当然,代价可能是他们以往的经验教训和千百个同时出生企业的消亡。这引起我们思考的就是:

企业经营战略是有用的吗?为什么?我们应该如何去做?

009 乐凯:守住民族感光工业的最后防线

(89)

改革开放以来,我国发生了世人瞩目的巨大变化,其中招商引资功不可没。然而,伴随着与外商合资、合作的广泛深入开展,我国民族工业的不少品牌销声匿迹了,是民族工业在打开国门引入国际劲旅之后竞争乏力,还是招商引资大潮中某些短视行为葬送了某些中国名牌?

中国即将加入 WTO,开放的程度将进一步增大。中国的民族工业尤其是具有一定知名度的名牌企业,在国际化竞争中到底应该采取什么策略呢?

乐凯,这位民族感光工业幸存的孤独巨人的故事,也许是最好的答案。

010 爱多:“点石成金”的神话

(105)

总以为,只要努力就会有回报;总以为,风雨过后必定有彩虹;总以为,少年英雄注定会拥有明天的太阳,殊不知,有时候这竟是“青春期”的“错觉”。

香港影星成龙演绎的那则电视广告,使“爱多”几乎家喻户晓。在胡志标带领下,爱多公司创建了中国 VCD 市场最响亮的牌子;它在中央电视台一掷两亿夺得“标王”的非凡魄力,调动了全国各地新闻媒体的热烈炒作;它在 VCD 市场引人瞩目的表现,为自身及合作伙伴带来了巨大的财富。爱多,为我们这个连续不大景气的市场,带来过勃勃生机;胡志标,为中国商界“点石成金”的神话,又续写出新的传奇。

现在,爱多的传奇已经突然停顿下来,爱多病了?病因何在?

011 华帝:“一把盐”的营销理论

(122)

从 90 年代起,一股“绿色旋风”刮遍中国燃具界,大有愈演愈烈之势。而在“旋风”的中心,只见几位高人气定神闲,稳坐中军,从容调度,手中羽扇轻摇,业界无不闻风而动。此地正是中国燃气灶具

老大——广东中山华帝集团的总部。

1992年,邓新华、黄文枝、黄启均、李家康、杨建辉、关锡源、潘权枝等7位志同道合的年轻人,集资120万元创立华帝集团。成立之初就成功导入以绿色为主色调的CI系统,引得业界争相效仿,华帝也迅速脱颖而出,1995年至今连续5年蝉联中国燃气灶具销量第一,燃气热水器和抽油烟机也跻身同行业前列,1999年集团灶具销量达180万台,总产值超过6.5亿元。

在中国燃具界,说到营销,人们都不约而同遥指华帝。

012 秦池:两代标王的素质分析报告

(138)

广告的力量是无穷的。

从郑州亚细亚商场的广告策划,到中央电视台一年一度的标王招标,中国企业上演了一轮又一轮的广告大战。

广告之于中国有一种魔力美。

她可以让一种名不见经传的产品一夜之间红遍大江南北,也可以让一名小厂的厂长一夜成名。

然而,这种魔力是有限的,她仍不如常规的战略经营有用。

这一点,观“秦池”而可知。

013 巨人集团:一路豪赌的大惑

(146)

在中国乃至世界企业圈中,能够独立门户、开疆拓土的一代宗师们,几乎都没有太高的学历背景。因为往往学历越高、读书越多,便越是有理性精神,在机遇稍纵即逝的商海中,瞻前顾后、举棋不定,缺乏大风浪中豪情一搏的创业激情。而那些学历不高者,则顾忌较少,敢想敢为,埋头一冲,或许真的一跃而出,开创出一片新天地来。

史玉柱就属后者,一搏一赌风行中华大地。

然而,凡“赌”应忌“豪赌”。

014 三株:最值得一读的中国商务案例

(158)

在中国企业群雄榜上,三株是个绕不过去的名字。

在短短的三年时间内,它打造出了迄今无人超越的保健品帝国。它创造了一种独特的、前无古人的行销模式,它在中国广袤的农村市场上进行的一场充满了东方农民战争特征的、伟大的市场试验,至今仍具有相当大的借鉴价值。

它是中国最早打出振兴民族工业旗帜的民营企业之一,在某种意义上,正是在它及其同道的激越呼喊下,唤醒了中国企业的竞争心和自信心。

同时,在市场角斗场上,它又是一个极端冷酷的、狂热的功利主义者,它明确提出要与政府部门建立“利益共同体”关系,它对竞争对手的无情打击和带有阴谋色彩的颠覆,它在产品宣传上的夸大无度,最终酿成了中国保健品市场的整体衰落。

三株厢当多的做法为后来的保健品乃至家电等行业的企业所仿效和放大,它的某些幽灵至今仍徘徊在相当多的中国企业家的潜意识深处。

三株曾经无数次地许下宏天大誓,要在 20 世纪内将人类的寿命延长 10 年,可是,它自己的“寿命”却不过短短的六七年。

- 三株靠什么在短时间出现快速增长?
- 三株的营销网络建设。
- 三株的导向性极强的促销方式是否存在问题?
- 三株在成长壮大过程中内部出了什么问题?

015 娃哈哈:市场裂缝中寻找商机

(173)

据娃哈哈集团公司董事长宗庆后透露,经过一年多的努力,娃哈哈的非常可乐已经在中小城市及农村的碳酸饮料市场中占有相当大的份额,不过在大城市中,仍不敌可口可乐强力的广告攻势。

一位饮料业资深人士指出,非常可乐能够在大陆通货紧缩的情况下出现转机,除了市场定位正确,采用科学分析模仿可口可乐口味,以及引进国外最新机器设备外,还有一些重要的因素,其中最主要的就是宗庆后恰到好处的经营策略。如今,宗庆后成为了中国饮料业名副其实的“第一人”。

016 玫瑰园:勇敢者的游戏

(185)

从北京市中心驱车往北,行 25 公里就到了昌平县的沙河镇,然后下高速公路,再开 500 米,这时,一大片极具现代气息的别墅群便赫然出现在眼前:它们各具风韵,如贵妇人般气质不凡;它们又气势恢宏,错落有致,与远处的山水树丛悠然融为一体,实在是一处千里难觅的绝佳居处。

它有一个很好听的名字,北京玫瑰园。在别墅区入口处的一块广告壁上便写着一行很动人的文字:每一束玫瑰代表每一份诚意,我们答应给你一个美好的玫瑰园。

它有一个很显赫的背景:这是中国迄今面积最大的别墅开发区,是北京市第一个赴香港招商的房地产项目,它一度被誉为“首都第一别墅”。

可是,它又有着一个近乎耻辱的记录:它是全国最大的破产房地产项目,同时亦是全国破产案标的最高的企业。

这是一朵带刺的玫瑰,它曾经让几位雄心万丈的神奇男子黯然神伤。在它的身上,几乎浓缩了中国十几年房地产业的成长史。

在它的花期演绎着勇敢者的游戏。

017 康泰克:让我们学会危机管理

(207)

危机之中有的企业轰然倒塌,有的企业却借此更加欣欣向荣。这其中的差别就在于它们正确还是错误地处理了危机。

中国企业正处在一个剧烈变动的市场环境之中,巨大的内部风险和外部风险随时都有可能吞噬既有的经营成果。如临深渊,如履薄冰,中国企业对于危机公关之道确实应该熟稔在心。

有什么样的企业理念就有什么样的企业经营,也就有什么样的危机公关。中美史克在 PPA 风波中翩然起舞,留给我们四大经验,三大要诀。

018 荣事达:诠释资本运营

(215)

在中国改革的巨大变迁中,计划经济下的传统企业面临着两次大的转变,一是由单纯生产型向生产经营型转变;二是由生产经营型向资本经营型转变。第二个转变刚刚启动,因而也是中国大多数企业所面临的一大全新任务。

资本运营对我国企业来说是个新课题,对于企业的发展具有战略意义。同样,以资本运营为中心的财务管理也是一个课题。毋庸讳言,我国企业在这方面应该说才刚刚起步。而荣事达以其超前的现代经营管理意识,将资本运营提升到战略的高度,以战略性的思维方式将自身有限的资本善加运用,因而创造了迅速增长的奇迹。但应该说,荣事达的资本运营仍然是属于基础性的运作,还存在着有待完善和提高的地方。

荣事达的一些做法是很有代表性的,建立战略高度的资本运营理念,这对于我国当前成千上万家与荣事达相似的企业来说无疑是至关重要的。

019 万客隆:六大成功经营策略

(226)

策略是当你有事可做时的事情,战略则是你无事可做时所做的事情。

万客隆在万商云集的北京、广州等地的成功,得力于其成功经营策略的应用。

本案例侧重介绍万客隆在选址策略、价格定位策略、商品定位策略、目标市场策略、促销策略、服务定位策略的应用经验。

020 四通集团:产权不清的改制方案典型

(239)

1984年,四通资产为零;1999年,四通净资产逾10亿。四通资产原本是全体职工创造的剩余价值,他们应该拥有“剩余索取权”。如今,他们却要自掏腰包回购本应属于自己的所得,而且还要背上巨额债务才能实现,每个四通人都要承担很大风险。就是这样圆一个梦,四通人也整整奋斗了15年。

在四通 15 年的生命历程中,阴差阳错而命运多舛,如果创业者们最初有一个约定,哪怕只是口头上的约定,四通将不会是今天这样。然而,那是一个大公无私的年代,“私有财产”是讳莫如深的词语,四通当时如果作为私营企业,也许就没有今天的辉煌。

就在这 15 年间,中国走进契约社会,中国无产者逐渐成为有产者。处于巨变时代的四通,在 1990 年以前的“一次创业”中,以“提供舞台成就事业”,招徕了一大批知识分子,让他们释放出人的活力,并完成“知识转化商品”的深刻蜕变。在 1991 年开始“二次创业”后,股份化成为首要目标,力求正视人性本质,主张利益驱动的根本原则,倡导“智慧资本”意识,努力实现人力资本的永恒和私人所有,催化“知识转为资本”的根本质变。

四通是中国股份制的一块活化石,四通人用 15 年磨砺出一个经典。

021 希望集团:中国家族企业成功转型的典范

(255)

世界 500 强中有 40% 由家族所有或经营,这足以说明家族企业存在的合理性和优势。

在创业的初期,血缘这样的天然纽带有利于增进人们之间的信任,利用伦理规范和忠诚的调节作用可以减少人们之间的机会主义行为。

但是,所有的家族企业在其成长过程中,都不可避免地会遇到家族成员之间在观念、产权、控制权等方面存在分歧的困扰。

人们经常以“合久必分”来概括家族企业,“闹分家”在人们眼中似乎更多地带有贬义的色彩。海外华人企业中“一代创业,二代守成,三代衰亡”的三代现象也不少见。就国内而言,改革开放以来,私营经济取得了巨大的发展,在成功或失败的家族企业中,经验和教训也不少。其中,影响最大的莫过于希望集团。

022 重庆长安:收复失地,重整河山

(268)

中国汽车工业遇到了前所未有的挑战,WTO 带来巨大冲击波,中国汽车业在不久的将来将和世界汽车商在一个开放透明的空间里比管理、比质量、比性能、比服务、比驾驭市场的能力。同时他们也将面临着国内同行的惨烈竞争,以前那种画地为牢,在各自的空间里按部就班的格局被彻底打破,整个行业已如睡醒的雄狮,争抢着在真正的“狼”来之前捞足实地,建立起自己牢不可破的防线。在这场风雨欲来的阵前演练中,重庆长安可谓风头十足,在新领导上任的两年时间里,成功地摘取了微型车市场“产销量第一、产销量增幅第一、市场占有率第一”的三项桂冠,迅速挤进中国汽车行业三甲之列,摆脱了生产经营连续四年徘徊不前的困境,被经济学界称为“长安现象”。