

成思危 主编

当代中国工商管理

Contemporary Management in China

Cases and Illustrations 案例研究

第二辑

教师指导手册

陈洁光 李新春 陈镇雄 副主编

0-55
4

 中国人民大学出版社
民主与建设出版社

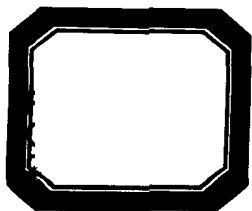
当代中国工商管理案例研究

(第二辑)

教师指导手册

成思危 主 编
陈洁光
李新春 副主编
陈镇雄

中国人民大学出版社
民主与建设出版社



图书在版编目(CIP)数据

当代中国工商管理案例研究(第二辑)教师指导手册/成思危主编.
北京:中国人民大学出版社、民主与建设出版社,2003

ISBN 7-300-04972-9/F·1505

I. 当…

II. 成…

III. 工商行政管理-案例-研究-中国-教学参考资料

IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 085267 号

**当代中国工商管理案例研究
(第二辑)**

教师指导手册

成思危 主编

陈洁光 李新春 陈镇雄 副主编

出版发行 中国人民大学出版社
(北京中关村大街 31 号 邮编 100080)
邮购部: 62515351 门市部: 62514148
总编室: 62511242 出版部: 62511239
本社网址: www.crup.com.cn
人大教研网: www.ttrnet.com
民主与建设出版社
(北京朝外大街吉祥里 208 号 邮编 100020)
电话: (010) 65523123

经	销	新华书店			
印	刷	北京东方圣雅印刷有限公司			
开	本	787×965 毫米 1/16	版	次	2003 年 11 月第 1 版
印	张	7.5	印	次	2003 年 11 月第 1 次印刷
字	数	131 000	定	价	12.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

当代中国工商管理案例研究

编委会

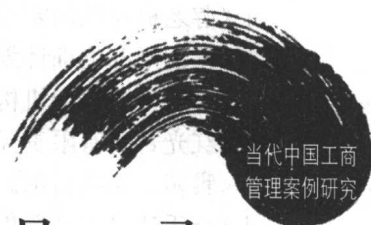
主 编 成思危

副主编 赵纯均

编 委 (以姓氏笔画为序)

冯芷艳 吴世农 陈洁光 陈荣秋

张维迎 赵曙明 徐二明 席酉民



目 录

第一篇 战略管理

1

《LY 石化总厂的战略重组》个案使用说明

蒋宏丽 俞明南 季东明 1

《南华啤酒有限公司的战略调整》个案使用说明

刘力钢 邵剑兵 3

《品家的重组之路》个案使用说明

柳楠 孔文 7

《珠江路科技园区》个案使用说明

吴志华 10

《美国轮运在中国航运业的经营战略》

个案使用说明

冯宗宪 何枫 贾海涛 14

《达美刺绣机》个案使用说明

王秀村 蒂姆·安布勒 16

《虎啸集团公司的营销战略难题》

个案使用说明

项坚 王叶毅 19

《南方卷烟厂》个案使用说明

胡云清 22

《渐进主义的管理制度创新》个案使用说明

——广州市珠江啤酒集团公司经验

吴能全 李新春 苏晓华 贺志锋 25

第二篇 组织管理/组织行为/人力资源管理

29

《美光机械公司的组织变革》个案使用说明

程国平 29

《两次搬迁的不同遭遇》个案使用说明

涂波 33

《游老板与他的家族企业》个案使用说明	储小平	36
《营销干部培训计划的制定和实施》个案使用说明	黄津孚	39
《全通公司组织机构设置》个案使用说明	崔新健	41
《红光百货有限责任公司》个案使用说明	古继宝 梁 梁	45
《雅园二期项目部》个案使用说明	陈爱娟	50
《金氏建设发展股份有限公司》个案使用说明	董 剑	53

第三篇 市场营销策略

57

《赛德隆电热水器的市场定位决策》 个案使用说明	董大海 马秀芳 曲庆才	57
《联想昭阳笔记本计算机的市场营销策略》 个案使用说明	陈宇清 王月辉	61
《雅克公司向何处去》个案使用说明	弋亚群 刘 益 李 垣	66
《雅视集团在南非的低成本战略》个案使用说明	冯宗宪 何 枫 竺 简	72
《向恐龙命运挑战》个案使用说明	王 琮 陈金贤	74
《西安市电信局 PAS 机的市场开拓战略》 个案使用说明	张 鸿	78
《HS 科技发展有限公司营销策略》个案使用说明	关 辉	82
《大内饮品有限公司市场营销成败实证》个案使用 说明	王卫红	85
《新疆屯河西红柿制品有限公司》个案使用说明	张丽华	89
《麦科特玛骐摩托车有限公司》个案使用说明	刘志超 黄 弛	92
《平昌花炮有限公司天地牌花炮 营销策划方案》个案使用说明	陈晓红 杨伟文 江飞涛	95
《茶油素添加剂市场导入策略》个案使用说明	范晓屏	98
《药品及保健品广告案例分析》个案使用说明	赵 红	101
《携程旅行网》个案使用说明	范 证 范 敏 于震来	104
《裘之书屋的触网历程》个案使用说明	周志民	113

第一篇 战略管理



《LY 石化总厂的战略重组》 个案使用说明

蒋宏丽 （中国石化集团公司管理干部学院）

俞明南 （大连理工大学管理学院）

李东明 （辽河油田）

一、个案类型与教学目的

本案例设定一个企业发生重大环境变化的场景，描述出企业的管理需要作出的一系列的重大战略决策背景材料以及相关的建议，需要学生完成一个涉及市场营销、人力资源管理等多方面问题的战略决策。较适于本科高年级学生与 MBA 学员的“企业战略”课程的学习，特别有利于理解中国国有企业特定的企业文化特点。

具体教学目的：

1. 了解战略决策的过程与方法，使学生掌握组织结构的调整要适应战略的

原则。

2. 了解特定的企业文化对决策的影响。
3. 了解中国国有企业文化。

二、可供教师在课堂上选用的启发思考题

1. LY 石化聚丙烯有限责任公司的经理为何无意参加峰会？
2. 你认为采用关联业务方式对 LY 石化总厂进行市场保护的做法合理吗？合理性与非合理性分别体现在哪些方面？
3. 7 家公司采用联合的方式一致对外的联盟有可能稳定发展吗？哪些因素将影响上述联盟？
4. 你赞同在提前退休问题上，采取硬性划块的方式解决问题吗？此外你能提出何种更好的方案？
5. 按照专业化、市场化、社会化的原则，进行二次重组，是否能够建立起非上市部分自立生存的机制？你是否能提出其他的方案，解决体制创新中内部组织机构、利益分配及文化的冲突？

三、分析路线

1. 首先请学生复述案例的主要过程，特别询问学生对公司各经理提出各种意见的原因推测，并大胆预测应用上述意见可能出现的实际结果，强化学生对案例内容的理解。
2. 启发学生考虑目前公司的问题中，各问题之间的相关性，确定哪些是主要问题。
3. 启发学生找出一些案例中尚未提及的可能的解决问题的方法。
4. 以小组为单位，从李志刚先生角度草拟出一个初步的方案，方案必须回答案例中已经提及的问题，也可以在此基础上对相关的问题进行必要的分析。
5. 引导学生总结出中国大型国有企业的文化特征。



《南华啤酒有限公司的战略调整》 个案使用说明

刘力钢 邵剑兵 (辽宁大学工商管理学院)

一、本个案类型与教学目的

这是一篇以公司最高决策层会议为主线的模拟场景的个案。它具体描述了公司在重大战略调整时，公司主要领导者对问题分析的不同战略观念和发展思路，较具体、系统地演示了这一过程的主要环节和内容。个案当中隐含了战略管理、市场营销的有关理论的内容，是一个来自于企业实际经营活动的过程。形式上较为简单，但却有复杂的分析内容。留给学生分析的任务是，伴随式的评论与未来设计式的讨论，学员应有一种身临其境，作为公司高层领导的感觉和对公司发展未来前途设计的责任感和紧迫感。此个案从“概念”、“分析”、“表述”、“设计”四个层面来分析，其分析组合难度为“低—中—中—高”，它适于 MBA “战略管理”课程中的 SWOT 分析、进入战略和竞争优势选择、战略制定等章节，还可用于本科学生三四年级“市场营销学”课程中的市场细分化、目标市场选择、市场营销战略等章节。

具体教学目的：

1. 了解公司经营战略调整过程中所要分析的问题及各主要环节的操作。
2. 把握在公司战略调整时，如何进行资源的选择和有效配置。知道什么是

企业的核心竞争力。

3. 会运用 SWOT 方法来具体分析企业的资源状况和外部竞争环境。
4. 能熟练掌握和具体应用公司进入战略的不同类型。
5. 熟知企业在多元化经营战略选择时重点要考虑的条件和影响因素。
6. 具体体验公司最高决策层在对战略研究时所需要的综合素质和能力。

二、可供教师在课堂上选用的启发思考题

1. 南华公司是否应进入新的经营领域实行多元化经营战略？进入新的经营领域应对哪些因素进行分析？
2. 战略调整时如何确定企业的资源优势？南华公司的资源优势 and 劣势是什么？资源整合之后能形成什么样的核心竞争力？
3. 企业在市场进入和扩张时，应选择什么样的目标市场？如何进行？产品定位和营销组合是什么？南华公司应如何选择？
4. 企业战略目标如何确定？南华公司的战略目标应该是什么？
5. 如果竞争对手对上游资源实行卡限战略，企业应如何应付？
6. 公司高层领导在战略选择时的分歧点是什么？你作为总经理应如何决策？为公司设计一个未来发展的战略。

三、分析路线

1. 本个案可以面对两种教学对象，即有实际经验的 MBA 学生和缺乏实际经验的本科生。对于 MBA 学生重点让他们了解公司的相关资料，把握公司主要领导者的决策观念。对于本科学生，首先要求他们对个案的每一个环节和相关因素进行仔细分析。
2. 进行分组讨论，每一组都模拟南华公司高层会议的气氛和分配不同的人担当个案中的不同角色对问题进行分析。
3. 在对基本过程和内容了解、分析的基础上，启发学生对个案中不同领导者提出的战略调整思路进行分析、判断，引导学生回答怎样选择战略是合理的，上述公司领导分析问题哪些是正确的？哪些是不适合公司发展的？并鼓励学生

以不同角色出现提出自己的观点。

4. 可以在学生讨论的过程中, 根据学生对问题分析的程度, 适当提出一些假设条件, 以增加对问题分析的复杂程度。让学生在不同的假设条件下, 制定出不同的可行性战略调整方案。

5. 如果时间允许的话, 可以让学生再扩展些思路, 综合以前学过的相关课程内容, 提出有独特见解的观点, 探讨最高决策者决策能力问题。

6. 最后, 可以综合学生的观点和意见, 作出讨论小结, 总结出一般性的规律, 并给学生提出有思考性的问题, 为后续课程内容讲授进行准备。

四、背景信息

南华公司后来的经营实践证明, 公司进行饮料市场战略的扩张是存在问题的。在近1年~2年的时间里, 市场一直没有拓展开, 年产量徘徊在约10万吨。由于产品定位不清楚, 消费者很难接受和认同, 最后使其产品市场形成了既不是饮品也不是保健品的局面。另外, 对相关性多元化战略分析也存在问题。实践证明, 啤酒市场和饮料市场存在的较大的差异性, 在多元化经营中极易陷入误区。二者在市场发展过程中的互补有一定局限性。公司发展的战略目标, 特别是市场进入目标定位失误也是导致公司后来陷入困境的一个重要因素。一是饮料市场进入障碍和退出障碍都很低, 行业内的竞争激烈, 以啤酒市场销售的优势来支持饮料市场发展存在明显不足; 二是将首选目标市场定位于四大城市, 也是不合理的, 应重点以公司原有市场为核心逐渐向周边市场拓宽。经过了两年的发展后, 公司重新进行了战略调整, 重点发展主业产品, 集中资源进行技术、产品的改进, 在啤酒业内再次取得竞争优势。

五、关键点

1. 企业在进行战略制定和调整时, 一定要对环境进行全面分析, 从企业核心资源的角度来分析。在明确企业核心资源基础上来研究企业的战略目标。

2. 战略选择时要对各种战略类型的适用条件进行分析, 特别是多元化经营战略, 既有诱惑也存在危险的陷阱。

3. 企业高层领导在战略决策中,要从相关性企业的成败中吸取经验和教训,从而减少企业的经营风险。

4. 企业的资源要有效地配置,单独资源的优势并不能达到整体组合优势。

5. 企业战略调整时不能偏离企业发展的总体目标。企业暂时的不利有时并不代表未来的发展趋势。



《品家的重组之路》个案使用说明

柳楠 孔文 （东北财经大学 MBA 中心）

一、本个案类型与教学目的

这篇个案是描述型的，它详细地介绍了品家集团的重组历程及从本集团自身条件出发而策划的集团第四次资产重组的真实过程。此个案基本上是篇企业经营的“实时”报道，给学员一定的发挥空间。学员可以从中体验到决策的紧迫感、责任感和压力感，享受管理的乐趣。个案所涉及的理论和概念无深奥难懂之处。如果从此个案的概念分析及表述三个难度来评定，其难度组合应为“中—高一—中”，它适用于“企业战略”课程中的“多元化经营”、“企业文化”等章节。

具体教学目的：

1. 熟悉多元化经营的相关理论。
2. 了解企业集团管理的相关理论。
3. 明确企业文化与企业战略的关系。

二、可供教师在课堂上选用的启发思考题

1. 品家采用何种形式进行多元化？企业应何时进入多元化？
2. 你如何理解张振邦的“无为而治”？

3. 企业完成一次好的收购的条件是什么?
4. 品家企业文化与企业战略的关系。
5. 你怎样看待品家集团的品牌战略?
6. 你怎样看待品家集团对市场前景的预测?

三、分析路线

此个案为品家集团经营和运作的真实过程,教学双方在讨论的过程中分别扮演不同的角色,教师扮演的是质问者和聆听者的角色,学生则进入个案中扮演管理者的角色。在讨论过程中,教师要始终让学生感受到一种压力,使学生愿意积极地思考,提出自己的建议和行动方案,使讨论课就像一次“实战演习”,以提高学生的独立分析能力和判断能力,让学生从中体验管理的乐趣。

对于这篇个案,我们建议:

1. 讨论开始时,可先让学生回忆和复述个案中主要情节,特别是第四次资产重组的那部分内容。

2. 在熟悉了个案的内容后,可就启发思考题的内容展开讨论。在讨论方式上,可采用打擂的方法。

具体做法是:分别设立正方、反方,双方就讨论的内容发表自己的见解。对双方存在的差异点展开讨论。这样,可激发学生的积极性和创造性。

3. 启发学生进入个案角色中,并假设“我是张振邦,在这时,我将这样想,这样做……因为……”

4. 提倡学生对个案非讨论内容指出不同的见解,让每个学生从别人的发言中开阔思路,集思广益,使学生对整个个案有更深入、更全面的了解。

5. 最后,可让学生谈谈学习此个案的收获,最好能从个案的具体事例中归纳出一些一般性的规律来。

四、背景信息

在集团的董事局会议上,大多数董事对第四次重组方案并不赞同,方案险些遭到否决。但在张总及许助理的耐心解释下,虽然有几个董事保留了自己的意

见，但方案最终得以通过。

目前，在集团上下一致努力下，收购成功：品家药业有限公司成立。集团还聘请了美籍专家专门从事注射用胶原酶的营销策划。集团对为地区建设做出贡献的那些患有腰椎肩盘突出的功臣，让发明者免费给他们治疗，并在定点医院开设专家门诊，让患者亲身感受品家的产品。品家还采用广告攻势，以便尽快让新产品广为人知。

但由于品家的能力有限，另一产品生血片的营销工作暂时停止。集团的其他运作也在紧锣密鼓地进行着。

五、关键点

1. 企业进行多元化的选择时，除了考虑在本行业的增长外，还需要考虑在其他市场领域是否能够综合利用本企业的现有资源和专有技能。当一个企业的主业没有很强的增长能力时，才优先选择多元化的战略。

2. 一次好的收购应是被收购企业能尽快融入收购企业中，使收购企业的获利能力和竞争实力得到有效的增强。

一般来说，在企业进行收购运作时，应从以下五个方面考虑：(1) 看公司的长期战略。(2) 看目标公司的战略是否与本公司相符。(3) 令所有相关各方面都获得长期成功，包括股东、客户、员工和商业伙伴。(4) 企业文化至关重要，要努力整合。(5) 注重地缘因素。地缘因素和文化冲突常常是造成许多公司并购失败的原因。

以上五个方面，如果有一个方面不符合，在收购时就要提高警惕；如有两个方面不符合，根本不要去碰它。

3. 一种与战略相匹配的文化会有助于战略的实施。因为它为实施战略提供了一种非正式的规章制度及相应的监督措施，从而成为战略实施的有力工具；相反，与战略不相匹配的企业文化则会成为实施战略的一种重要障碍。战略实施文化应先行。



《珠江路科技园区》个案使用说明

吴志华 （南京经济学院企业发展战略研究所）

一、本个案类型与教学目的

该案例是描述型的，它详细介绍了珠江路科技园区存在的复杂问题、基本对策与取得的初步成果。由于本案例涉及的是高新科技园区的经营管理问题，所采取的方法是富有创新意义的学术集成与经营，因此虽说已省去了一些难懂的技术经济及管理问题，但仍要求学生有一定的科技园区知识、电子商务知识与丰富的想像力。此案例从概念、分析及表述三个难度来评定，其难度组合属“高一高一中”，主要适用于本科四年级学生、MBA“企业战略”课程中的“战略类型与方法创新”等章节。

具体教学目的：

1. 了解科技园区企业发展战略及其确定要求。
2. 了解科技园区存在的问题以及创造性解决的方式、方法。
3. 理解高科技发展情况下进行学术经营、中介服务的意义、内容与实施步骤。
4. 体验学术经营的素质与能力要求。

二、可供教师在课堂上选用的启发思考题

1. 你所熟悉的科技园区存在哪些问题，与本案例中描述的有哪些异同？
2. 你同意案例中所涉及的 B-S-P 主张及相应的实施方案吗？它们是否真的能解决珠江路科技园区所存在的问题？
3. 假如由你来考虑珠江路科技园区或你所熟悉的某个科技园区有关问题的解决，那么你将怎样进行集成与创新？
4. 运用本案例所涉及的学术经营思路与中介服务方法，解决珠江路科技园区所存在的其他问题，如园区定位、人才与资金短缺等。能否从这些问题的解决中提炼出对一般科技园区都起指导意义的战略方法与发展模式？
5. 从以上问题的尝试解决中，你觉得你现有的知识与能力怎样？为什么？应怎样努力？

三、分析路线

1. 由于此个案是供有关知识与经验相对缺乏的本科生或 MBA 进行讨论，因此如果时间允许的话，可要求学生参阅一些关于网络经济、项目管理等方面的书籍，可组织学生对一些科技园区进行参观、访问等。
2. 尽可能早一些把案例及要讨论的问题发给学生，以便学生有足够的时间进行事前准备。为弥补准备不足或学生对有关细节把握不准的缺憾，可在正式讨论前让学生复述有关内容以及他所认为的关键点。
3. 应鼓励学生案例中的做法挑毛病。如果一时挑不出来的话，老师可以用类似于“假如由我来考虑数码珠江路的事宜，我就不会按案例中所提的方法去做，或不会从四个层次的服务上进行考虑……”的口气或方式进行启发。
4. 可以通过案例讨论组织方式的变化与最后观点的集成，让学生体会学术经营的一些真谛与有关知识、能力的重要性。
5. 建议学生利用案例讨论中形成的有关观点与方法，对自己所熟悉的科技园区进行进一步的研究。