



# 《酝月粤教学案例集》

## 编委名单

主编 孙摇铮摇骆祖望

编委 (以姓氏笔划为序)

丁邦开摇王摇玉摇冯正权

刘兰娟摇丛树海摇孙海鸣

杨大楷摇杨公朴摇杨君昌

陈文浩摇陈启杰摇陈信元

张淑智摇张摇桁摇施锡铨

颜光华摇戴国强

## 序摇言

摇摇员985年 ,我国第一个专业学位——工商管理硕士学位(英文简称 酝粤)问世了。使我们感到荣幸的是 ,我校作为全国首批九所院校之一 ,率先在专业学位教育领域中进行了新的探索与实践。

摇摇众所周知 ,我国的 酝粤教育来自于欧美较为成熟的办学经验 ,因此具有鲜明的国际性特点。这里所讲的国际性 ,既表现在称谓上用统一的“ 酝粤”的识别符号 ,更表现为办学目标、方向、内容和方法上都奉行一种“国际准则”。所谓“国际准则” ,即大家都使用公认的“共同语言”。其中 ,案例教学便是最典型的一种“共同语言”。

摇摇关于案例教学问题 ,尽管在不同的国家或同一国家内的不同学派和学者中 ,对它的界定和认识有差别 ,但这些理论上和

认识上的差别,并不影响案例教学在酝月粤教学活动中的必要性和重要性。

摇摇正是基于这样的认识,我校从员怨怨年试办酝月粤项目以来,就在案例教学中进行了不懈的努力。回顾我校在酝月粤教学中案例建设的历史,大体上经历了三个阶段。第一个阶段,主要是引进国外、尤其是美国的案例进行教学,但效果不十分理想。因为一种管理行为的成功与失败,都是和一个国家或民族的文化紧密相联系的。上述做法使得教师与学生都深深感到“淮橘为枳”的苦涩。第二个阶段,主要是收集国内成功的案例组织教学,结果往往是这些案例被书架“留中”了。为什么呢?原因在于案例是中国化了,但与教材上的教学内容切入得不够紧密。

摇摇经历这两段曲折,使我们变得聪明起来了。从圆园园年开始,我们进入了酝月粤教学案例建设的第三个阶段。

摇摇在这个阶段中,我们以课程为出发点,组织案例建设的课程小组。由课程小组针

对本课程的教学实际提出需要匹配的案例,然后在全校乃至全社会征集案例。在征集过程中,既接受推荐案例,更欢迎根据具体要求编写的案例。为此,我校组织了专门的案例编审委员会,实行“双投”机制,即“投标竞选,投票选择”。所谓投标竞选,即对案例编写公开提出投标书,欢迎教学与实务界人士参与投标;所谓投票选择,即对投标书经过专家评估后,实行投票取舍制和对编写好的案例成果实行专家评审后的投票表决制。

摇摇这些做法不仅提高了案例编写的质量,也提高了案例的使用效率,从而克服了原来把编写案例当成“花瓶”的形式主义弊端。本期的案例集正是在这样的运作过程中产生的。

摇摇今天这个“媳妇”终于见“婆婆”了。我们希望各位“婆婆”来评头论足,从而使“未来的媳妇”不但更“好看”,而且更“能干”。谨此,我们需要感谢下列各位专家和学者,正是他们的负责精神和智慧,才使

本案例集得以顺利问世。

摇摇他们是孙铮、张淑智、杨公朴、颜光华、陈启杰、张桁、杨大楷、陈信元、孙海鸣、戴国强、杨君昌、丁邦开、刘兰娟、陈文浩、王玉、冯正权、丛树海、施锡铨。

摇摇本案例集的出版，得益于熊诗平、金福林、何苏湘、张有年的鼎力协助和指导，在此一并感谢。

骆祖望

圆园零年 猿月 圆兀日

# 目摇录

序摇言

案例 员摇这个团队应该继续下去吗？摇王  
玉？

案例 圆摇上海烟草集团的战略选择摇王玉

案例 猿摇统一企业的中国大陆投资战略摇  
杨大楷

案例 源摇浦江电信的战略规划：目标市场  
及市场细分摇应望江

案例 缘摇大股东为何热衷于增发？摇戴欣  
苗

案例 远摇杂阅公司的员工持股计划摇王霞

案例 苑摇杂阅公司的股票期权计划摇王霞

案例 愿摇上海贝尔公司告营销摇陈启杰摇  
杨旻

案例 怨 新世纪医疗设备公司新产品开发

摇陈启杰摇梁磊

案例 员园 上海家化霖碧天然矿泉喷雾上

海摇叶巍岭

案例 员员 摇“愿家愿”探索电子商务时代的企

业发展之路摇宋克勤

案例 员圆 摇“耘郾购物网”的“小店大整合”

摇王琴

案例 员猿 摇匀蕴公司的库存管理摇宋克勤

案例 员源 摇运用网络技术提升信息的商业

价值摇刘兰娟

案例 员缘 摇上海地铁车站的客流模拟摇施

锡铨

摇摇陈强坐在教室里修习 酝月粤课程。台上 ,老师正在讲授团队管理内容。老师的讲授将陈强带到了四年前。

摇摇摇摇

I

## 新的任命

摇摇愿年 ,陈强所在的企业 宰郟护肤品企业 ,在行业中处于落后者的地位。企业生产的化妆品、香皂和其他皮肤护理液只能勉强维持收支平衡 ,更谈不上品牌和市场影响。当上级公司任命陈强为 宰郟总经理时 ,他对如何挽救这个正处于衰退趋势的企业还没有成熟的思路 ,只知道这是一个能一展自己能力的机会 ,值得去做些努力。如果说 宰郟有什么吸引陈强的地方的话 ,那就是企业提出的经营宗旨 :“ 为您全家提供安全、健康的护肤品 ”。陈强认为 ,

编写说明 :该案例适用于《管理学前沿》的领导部分或有关团队部分。

1

● 摇摇这个团队应该继续下去吗 ?

这一宗旨抓住了护肤品行业的精髓,落后的市场地位恰好为大胆创新提供了契机。

摇摇到 1995 年,年轻的陈强已经积累了 15 年的工作经历,他曾就职于另一家大型消费品公司。一开始,他是那家公司的销售员,创下了花几千小时走访客户的公司记录。在该公司任职期间,他就像一台开足马力的发电机,在个人职业生涯上获得了令人敬佩的发展:从销售员到客户经理,接着是全球客户经理。最后,成为部门副总裁。

摇摇已经成为公司高层领导之一的陈强仍酷爱亲自参与谈判业务,他喜欢在经历了重重磨难后最终成交业务时的那种兴奋感。对他的同事来说,陈强是推销天才,只要给他的是一件像样的产品,他总是能完成销售目标。在这个领域中他干的非常出色,培养了一批批年轻的销售人员,教会他们对付难缠客户的诀窍,在遇到重大销售失败后为他们打气。当时的陈强没有 MBA 学位,但他的勤奋、精明及与客户打

交道的技巧足以弥补学历空缺。陈强认为,公司的绝大部分同事拥有的是文凭,而自己拥有的是一种本能,一种总是能作出正确判断,然后以惊人的工作效率和信徒般的执着精神使自己的判断得以实现的能力。

摇摇当陈强接受 宰郢的任命时,他的直觉是:这是一次对自己综合能力的考验。从表面上看,宰郢面临的是每一个成熟的企业或迟或早都会遇到的问题:恢复业务活力。但多年营销经验告诉陈强,不可能强迫顾客购买他们不想要的东西,也不可能要挟上级公司提供更多的支持。自己的任务不在这些方面,而是在唤起同事们的共同努力,建立起顺畅的行政管理、创造力和纪律,使企业走出困境。总而言之,需要组建一支同心协力的富有战斗力的团队。

## II

摇摇摇摇

## 组建团队

摇摇迄今为止，陈强都认为，四年前组建起现在这个团队靠的是运气。现在这个团队曾经被人们称之为魔鬼创造组。四个成员包括陈强、袁佳、刘星和王亮。陈强是领头的，负责对产品创新过程的规划，当然，他还要花很多时间管理企业的其他活动，包括创新产品的整个生产和销售过程。袁佳可以说是第二个加入魔鬼创造组的。她原来是宰郟企业的营销经理，在这个位置上已干了很长时间。回想当初，在陈强眼里，袁佳实在是宰郟逐步走向失败的罪魁祸首之一：性格圆滑、老于世故、从来不敢作出任何大胆的决定。由于她获得上上下下的支持，所以上级公司认为，她理所当然是陈强最好的搭档。而陈强对袁佳的惟一期望是她不要依靠人缘和与上级公司的各种关

系,对自己指手画脚。陈强甚至打定了主意,一旦她对自己的工作造成威胁,就干脆请她离开。但在与她直接面谈后,陈强对她的看法发生了180度的转变。那是一次早晨例会(会议一直延续到中餐时间),袁佳在会上谈到了她为宰郢企业制定的雄心勃勃的计划。“我一直在等待这样的一个机会”,她说。她交给陈强一份厚厚的文件,其中包括她草拟的企业产品营销活动和战略建议。与陈强一样,袁佳也认为,宰郢是一个值得拯救的品牌(可能是出于对自己工作的热爱吧,她一直坚持宰郢是一个品牌)。她还告诉陈强,上级公司是非常有耐心的,他们非要等到问题恶化成危机时,才会认识到问题的重要性,也才会给予帮助。她提出,宰郢需要依靠外部力量来促使自己振作。“我最适合做幕后协调工作,你是真正的拯救者。”“另外,我太熟悉这个企业了,我知道问题的症结所在,以后我会带你到处看看”。陈强的工作就是这样开始了:袁佳会帮助陈强处理与上

级公司之间的关系 ,包括各种人尽皆知的麻烦事。但是 ,谁又能提供企业所缺乏的创新精神呢 ?

摇摇 圆岁的王亮自己曾创建了一家公司 ,这是一个专门服务于年轻人和追潮人的小型化妆品公司。这家公司虽然小 ,但在业界却很有名气 ,王亮那些源源不断的灵感曾使公司一度成为市场的领潮人。公司的利润很稳定。据当时的公司职工回忆 ,王亮好像是公司实验室的游民 ,只要有人愿意听他的创见 ,他就会滔滔不绝地谈出一大堆建议 ,其中大部分建议在常人听来是天方夜谭。由于缺乏商业经验和经商兴趣 ,王亮的公司最终被 宰郢的上级公司收购 ,王亮也因此而进入了 宰郢企业的产品设计部。王亮是一个具有丰富创意的创业者 ,但同时他又很天真 ,有强烈的独立性。陈强就任后的一天 ,王亮闯进了他的办公室 ,身上穿着一件褪色的毛线衣。他好像全然没有意识到陈强和袁佳正在商量什么事 ,就自顾自地拍着桌子宣布 :“我发

现了！”在接下来的一个小时里，王亮急切地发表了他对宰郢护肤品的全新定位，声称这一全新定位一定能满足消费者对时髦和健康产品的需要。陈强和袁佳总算听懂了，原来他正在着手开发一种纯天然、低过敏、含有维生素 耘和防紫外线的新型皮肤调节剂。这种调节剂不仅能完善宰郢现有的护肤品，还有可能成为从皮肤清洁剂到眉毛油直至亮唇膏一系列产品的添加剂。王亮为自己的产品起名为“永不过时的维肤”。

摇摇王亮是魔鬼创造组的灵魂，他好像永远在形成各种创意，创造出各种方案。但是，他的脑筋动得太快了，尽管团队中的其他三位都是同行公认的优秀设计师，但几乎没有一个人能跟得上他的思路。所以，刘星成了王亮的“技术翻译”，王亮的创意加上刘星的设计和工艺，就形成了产品的雏形。



摇摇摇摇

## 辉煌的业绩

摇摇在研制“永不过时的维肤”初期,四个人共处的时间比和他们各自与家人共处的时间还要多。每天清晨一来到办公室,十有八九能听到王亮前一天晚上的电话留言,兴奋地描述有关“永不过时的维肤”的新主意。接着是刘星的实现方案,几分钟后,袁佳会泡上几杯咖啡或茶,送上近期的行动安排和一切报表、资料。看样子,袁佳具有一种神秘的力量,她能直觉地预计到上级公司的反应,并能在必要时使宰郢企业摆脱麻烦,这对陈强来说真是太必要了。

摇摇作为高级行政顾问和现场指挥,袁佳还帮助陈强草拟企业的战略规划。每当他们面对大量工作不知所措时,王亮都会闯进办公室,带来一盘新出的“悦阅片”,里面是他的头脑风暴加上刘星的技术而形成的产

品配方 ,有时甚至是供同事们试用的样品。摇摇魔鬼创造组的人员是这样分工的 :陈强拯救公司 ,袁佳呼风唤雨 ,王亮空想反叛 ,刘星勤恳耕耘。四人在一起的能力绝对比各自单干要强得多。陈强确信 ,这个团队使自己的领导更富成效。就像企业的新产品‘抗衰老霜’一样 ,这个团队似乎成功地找到了某种神秘的常青配方。“我不知道其中的奥妙” ,陈强向袁佳承认 ,“但确实有效”。公司内的许多人都注意到了这一点。魔鬼创造组似乎在经历着某种升华 ,每个人都超越了自己 ,每个人都在尽其所能。

摇摇公司财务报告上的曲线高昂着头 ,似乎要向人们证实他们的成功。

摇摇摇摇

IV

问题显现

摇摇宰郢企业的明星产品仍处在上升期 ,

● 摇摇这个团队应该继续下去吗?