

管理学 经典案例

陈西川 杜贺亮 孙东坡◎编著

GUANLIXUE JINGDIAN ANLI

如果你是商学院MBA或者EMBA学员，
本书是最适合你的课外读物；

如果你是中国企业管理中对理论有兴趣的人，
本书是你必不可少的阅读材料；

如果你是中国企业研究方面的学者，

本书是你进行理论研究的重要素材。

知识产权出版社

管理心理学 经典案例

——从管理心理学案例看管理心理学

（一）管理心理学案例的概述

1. 管理心理学案例的定义

2. 管理心理学案例的分类

3. 管理心理学案例的作用

4. 管理心理学案例的编写

阅 览

管 理 学 经 典 案 例

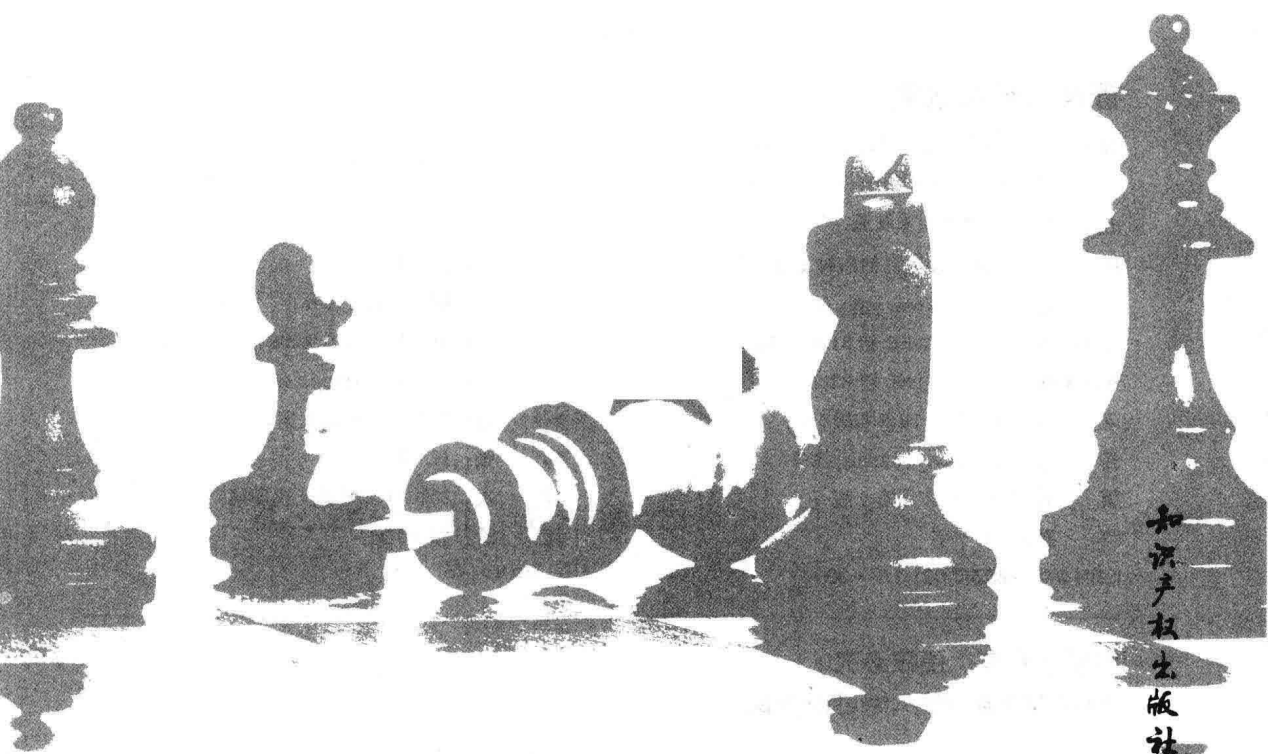
陈西川 杜贺亮 孙东坡◎编著

GUANLIXUE
JINGDIAN ANLI

如果你是商学院MBA或者EMBA学员，
本书是最适合你的课外读物；

如果你是企业管理中对理论有兴趣的人，
本书是你必不可少的阅读材料；

如果你是中国企业研究方面的学者，



知识产权出版社

内容提要

本书精选在教学过程中讲评的本土经典企业案例。内容包括管理过程的各个环节,有信息、决策、计划、组织、领导、控制、创新等,涉及企业兼并重组、市场营销、战略管理、组织与治理,基本涵盖了管理学的各个方面。案例涵盖了十多种行业、各种规模的企业,另有近期有关企业管理的热门话题。

如果你是商学院 MBA 或者 EMBA 学员,本书是最适合你的课外读物;如果你是中国企业管理者中对理论有兴趣的人,本书是你必不可少的阅读材料;如果你是中国企业研究方面的学者,本书是你进行理论研究的重要素材。

责任编辑:蔡虹

图书在版编目(CIP)数据

管理学经典案例/陈西川,杜贺亮,孙东坡编著. —

北京:知识产权出版社,2010.2

ISBN 978-7-80247-081-1

I. ①管… II. ①陈…②杜…③孙… III. ①企业管理—
案例 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 022227 号

管理学经典案例

陈西川 杜贺亮 孙东坡 编著

出版发行:知识产权出版社

社址:北京海淀区马甸南村 1 号

网 址: <http://www.ipph.cn>

发行电话:010-82000860 转 8101/8102

责编电话:010-82000860 转 8324

印 刷:北京凯达印务有限公司

开 本:787mm×1092mm 1/16

版 次:2010 年 2 月第 1 版

字 数:360 千字

ISBN 978-7-80247-081-1/F·309

邮 编:100088

邮 箱:bjb@cnipr.com

传 真:010-82005070/82000893

责编邮箱:caihong@cnipr.com

经 销:新华书店及相关销售网点

印 张:17.25

印 次:2010 年 2 月第 1 次印刷

定 价:39.00 元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

目 录

第一部分 信 息 篇

- 美新政府能源新政 国内 A 股新能源板块风生水起 /3
- 东航联手淘宝 携程前程存变数 /8
- 甲型 H1N1 来袭, 旅游业前景如何 /12
- 丝绸之路的“微笑曲线” /15
- 大连万达蝶变之路 /19
- 微车下乡能走多远 /22

第二部分 决 策 篇

- 危机来袭, 联想如何破解 /29
- 美国企业国有化, 应验马克思预言 /36
- 薄熙来实施新政: 重庆华丽转身 /40
- 保利万科谁更胜一筹 /47
- 联通出手 摘取苹果 /52
- 升级或者淘汰 劳动密集型产业面临抉择 /60
- 生存之道, “剩”者王 /65
- 新希望: 刘永好的新柔术致胜之道 /67
- 丰田: “精益生产”之江郎才尽 /70
- 微软: 搜索引擎突围 /73
- 2015, 淘金老龄组 /76

第三部分 计 划 篇

- Wphone 微软的移动“梦” /83

- ABB 中国的环保谋略 /87
- LOVO: 如何粘住消费者 /91
- GE: 新资本计划 /94
- 光明突围“常温奶” /99
- 龙湖制造谋全局 /102
- 携程、如家利益共享 /106
- 促销——家乐福致胜之道 /110
- 无抗奶——出头鸟之困 /114

第四部分 组 织 篇

- 东航上航重组 几家欢乐几家愁 /119
- 麦当劳: 缔造“非契约”的“契约” /123
- 宜家重构价值供应链 /126
- 苹果谋局新舵手 /129
- 中移动仗 TD 之剑“围剿”固话市场 /134
- 新浪分众合谋: 传媒生态骤变 /136

第五部分 领 导 篇

- 史玉柱与马云: IT 两“快男” /145
- 任正非、王石: 企业成长的路径抉择 /153
- 万通地产前传 /163
- 段永基、王志东: 创新之路开拓者 /171
- 何享健、梁庆德: 同城双雄传 /180
- 马蔚华、马明哲: 金融大佬之二马传奇 /189
- 尹同耀、李书福: 现代双骑士 /198

第六部分 控 制 篇

- 沃尔玛整合好又多: 如何控制异域文化影响 /209
- 小肥羊的“资本秘方” /213
- 猪肉价格显示的红色警讯 /217
- 新希望的控制术——“欲望管理” /221
- 荣智健: 孤单谢幕因控制失灵 /224

第七部分 创 新 篇

可口可乐：试水未来 /233

走出神话的分众传媒 /236

创新——现代酒店服务业的新出路 /240

现代“以物易物”新思维 /243

“印象”系列崛起的创新术 /246

美容店成长新路径 /249

Ray：英语可以这么说 /252

“斗鸡” OR “脚斗士” /255

“人人购”——购物新方法 /258

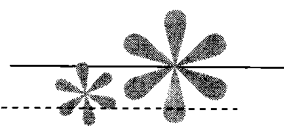
渠道创新 /261

因时谋变的大学教学变革 /265

打造“圈子”的经济效应 /268

第一部分

信息篇



美新政府能源新政

国内 A 股新能源板块风生水起

背景：所谓新能源又称非常规能源，是指煤、石油、天然气以及水电等传统能源之外的刚开始被人类开发利用或正在积极研究、有待推广的能源形式。相对于常规能源，在不同的历史时期和科技水平条件下，新能源有不同的内涵。当今社会，新能源通常指太阳能、风能、地热能、氢能、核能等。

2008 年底至今，中国证券市场上新能源板块的表现可以用“风生水起”来形容，“新能源”仿佛成了点石成金的金手指，中国证券市场似乎又回到了 20 世纪末上市公司纷纷“触网”的喧嚣年代。面对“新能源”这恍若重现的热潮，我们不禁要问：再过十年，我们的生活是否也会像互联网一样因新能源而发生巨大的改变呢？新能源对我们国家到底有什么意义，未来中国新能源产业的发展到底何去何从？新能源产业将是人类自蒸汽革命、电力革命之后的又一场划时代的产业革命，这一产业革命将在不久的将来深刻地改变人类社会。

新能源对中国的战略意义

能源是经济发展的核心推动力，过度使用化石能源导致的能源危机和环境危机促使近年来世界各国大力发展新能源产业，如美国奥巴马政府上台伊始即推出新能源产业政策，德国颁布可再生能源法，巴西力推燃料乙醇等等，全球各国都在力争新能源行业的制高点，新能源产业革命在 21 世纪初迅速在世界范围内掀起了帷幕。

新能源产业对于中国尤其具有特殊意义，自 1993 年起我国成为石油净进口国，石油进口量逐年增加，目前已成为仅次于美国的能源进口大国。随着中国经济对能源需求的进一步增长，未来我国能源供给对国际市场的依赖程度将越来越高。大力发展新能源对于降低我国能源进口依存度，提高能源、经济安全具有重要的现实意义。历史上，中国已经错过了以煤炭和电力为代表的两次能源革命，这一次的新能源革命中国没有继续错失的理由和资本。新能源产业已成为中国抵御金融危机冲击、促进产业结构升级、实现科学发展的重要推手。

中国政府从政策上积极扶持新能源产业

自 2009 年以来，中国政府对于新能源产业的态度更加积极，从之前的“积极引导”提升为“战略高度重视”。国家经贸委制定了新能源和可再生能源产业发展

的“十五”规划，并制定颁布了《中华人民共和国可再生能源法》。国家能源局相关负责人表示，酝酿已久的《新能源产业振兴和发展规划》已上报国务院，并将择机出台。据悉，根据规划，到2020年，除水电外，可再生能源占中国一次能源消费比重有望从目前的1.5%升至6%以上。未来十年内，国家准备投入超过3万亿元的资金，推动包括太阳能、风电、生物质能等新能源和可再生能源的开发利用。

中国新能源产业发展迅速，产业集聚效应明显

进入新世纪以来，中国新能源产业在国际市场蓬勃需求的推动和国家政策的大力扶持下取得了突飞猛进的发展。中国已经是太阳能电池和硅片最大的生产国，风电发电装机容量也已成为亚洲第一、世界第四。同时，中国涌现出了多家新能源行业的世界级企业，如无锡尚德是我国第一大、世界第二大太阳能电池生产商，LDK是全球第一大太阳能电池硅片生产商，华锐电气、东方电气、金风科技也已进入世界风电前十强。

中国新能源产业的发展在地域上具有明显的集聚效应。江苏省是典型的代表，中国光伏产能的60%聚集于此，同时江苏也是国家确定的七个风电产业发展基地之一。2008年，江苏省新能源产业实现产值近900亿元，太阳能电池产量达1580兆瓦，光伏产业规模居全国首位。风电整机制造能力达100万千瓦，风电装备成套机组制造企业数量居全国首位。尤其是无锡市作为国家新能源科技兴贸创新基地，成为了江苏新能源产业发展龙头，涌现出了以尚德为代表的全球新能源巨擘。

远在大洋彼岸的奥巴马“绿色能源计划”对中国A股市场产生了剧烈的冲击。

在2009年1月20日奥巴马就任美国总统前后，以金风科技（002202.SZ）和天威保变（600550.SH）为代表的新能源板块强势上涨，刺激和盘活了A股市场的人气和资金。

从2009年1月5日首个交易日到1月20日，新能源板块累计上涨达到13%，许多个股涨幅超过20%。2009年年初A股市场上演绎了一场新能源风暴。

新能源风暴刮起

“前些天金风科技在不到30元时，有家QFII一直和我们沟通联系，探讨新能源的趋势和价值。”一家地处南方的券商行业研究员说。

“他们的总部在香港，比较看好新能源的发展趋势。我们给他们推荐了一些太阳能和风能的公司，但是这家QFII没有挑别的公司，就认准了金风科技，我们一起交流了几天时间，而且他们也到上市公司作了大量的调研。”这位研究员透露。

这家QFII只有一个困惑，就是金风科技的兆瓦级机组的毛利率只有15%左右，而国际公司普遍在20%，经过调研发现，毛利率较国际公司低可能与公司的

质保费和存货上升有关。

“他们想买，但是很难买进，因为金风科技一直在涨，而资金量稍微大一点，就打到涨停了。直到现在，我们也不知道他们建完仓没有。”这位研究员说。

这家 QFII 对于金风科技的看好只是 2009 年众多机构看好新能源趋势和浪潮的一个缩影。

2009 年 1 月 14 日，杉杉股份（600884.SH）突然发力涨停，随后两个交易日继续涨停。完成三天连续涨停的原因不在于其传统的服装产业，而在于其崭新的新能源概念。

资料显示，公司持有 73.31% 股权的尤利卡太阳能公司是国内唯一掌握将 IC 工业废片加工成太阳能电池硅片核心技术的企业，国际上仅有 3 家公司掌握该技术。

“新能源的市场号召力太大了。大家对 2009 年 1 月 20 日奥巴马就职关于新能源的演讲非常期待，所以造成了之前几乎所有的新能源公司大涨。”一家私募基金的投资经理说。

市场人士分析，在年初的市场中，新能源板块起到了提高人气和吸引资金的重要作用。“每当大盘权重股大幅向下，大盘岌岌可危时，新能源板块就会异军突起，不断发力。”前述投资经理说。

“在目前市场存量资金有限的情况下，宏观经济持续走低，所以大盘蓝筹股无法表现时，新能源板块凭借强大的市场号召力吸引了大量资金，持续走高。”这位投资经理说。

政府推动的反周期行业

“新能源板块强大的市场号召力主要来源于广阔而成长迅速的市场前景和政府强力的推动。”江南证券的电力设备研究员魏静说。

以风能为例，截止到 2008 年 12 月末，中国风电机组今年新增装机容量达到 719 万千瓦，累计装机容量达到 1324 万千瓦，新增装机容量增长率达到 108.4%。

从 2003 年到 2008 年，中国风电装机容量从无到有，快速增长。累计装机容量从 2003 年末的 56.7 万千瓦增加到了 2008 年末的 1324 万千瓦，增加了 22.3 倍。当年新增装机容量从 2003 年的 9.8 万千瓦增加到了 2008 年的 719 万千瓦，增加了 72.4 倍。

按照中国政府在 APEC 会议上承诺的 2010 年风力发电量将达到国内总发电量的 1%，2020 年达到 3% 来测算，2010 年国内风电装机容量将超过 2000 万千瓦。这种产业前景令人惊叹，强劲的需求将穿越未来三年整个经济下行周期。

海通证券电力设备行业首席分析师詹文辉预测，2008~2010 年风电新增装机容量分别为 550 万千瓦、700 万千瓦和 850 万千瓦，以 1 万元/千瓦的平均投资额计算，未来三年的投资总额为 2100 亿元。

强劲的增长还来源于政府的积极推动。江南证券的电力设备研究员魏静说，中国政府在《电网企业全额收购可再生能源电量监管办法》等文件中明确指出电网公司必须全额收购可再生能源并网发电的发电量。

“风电行业集中度非常高，十大风力发电设备商占全球市场的 96% 的份额，主要原因是风电机组行业进入门槛较高，产品规模经济效益明显。中国风电设备产业已经进入成长期，产业投资增加快速。鉴于行业特性，中国风电设备产业未来将呈现寡头格局，这有利于诞生世界级公司。”魏静说。

是趋势而非概念

美国当地时间 2009 年 1 月 20 日 12 点美国总统奥巴马提出“我们利用能源的方式助长了我们的敌对势力，同时也威胁着我们的星球”，“我们将利用风能、太阳能和土壤驱动车辆，为工厂提供能源”。

不过，2009 年 1 月 21 日，A 股新能源板块并没有如同预期的那样狂涨，相反是恢复了平静。面对狂热后的平静，部分投资者认为新能源同以往其他新兴板块一样，仍然是概念和炒作，来得快，去得也快。

新能源到底是趋势还是概念？诸多专家和分析师认为，随着这次全球经济的结构调整，新能源时代已经越来越近了，可以说新能源产业化在未来五年左右将会全面爆发。

虎杰投资的首席分析师张寅说，美国新总统奥巴马大力推动的“绿色经济计划”（Green Economy Act）是其庞大的经济刺激计划中重要的一环。以开发新能源和节能为主题的新能源计划将给美国经济和全球经济带来深远的影响，可以说新能源技术革命和产业化是未来几年的重要趋势，而绝不是概念。

“美国政府已经为新能源产业化准备了几十年时间，多项技术已经研发成功，但一直没有形成产业化。原因在于布什政府在过去 8 年时间拒绝推动新能源革命。共和党的布什家族来自得克萨斯州，是石油商和军火商等的代言人，传统能源业反对推进新能源革命，所以布什这 8 年时间，专注于打仗，推高油价，完全抛弃了新能源产业化。”科技部研究院软科技处副处长、新能源专家赵刚说。

“来自于民主党的奥巴马代表的是高科技产业、制造业和新兴风险投资家的利益，他势必通过新能源产业化，调整美国经济结构，提高生产效率，激活市场和人气，推动美国经济复苏。”赵刚说。

专家分析，纵观历史，任何一次大危机之后，每隔十年，都会产生深刻的技术革命，以此推动全球经济新一轮增长。

这一观点与中国社科院世界经济与政治研究所副所长李向阳的观点相符。他表示，短期内金融业再成为美国经济增长的火车头已不可能，实体经济绝大部分已经外包给发展中国家。美国必须寻找一个新的产业作为实体经济发展的基础，围绕清洁能源所形成的产业群有可能成为下一轮经济繁荣的支撑点。

美国新能源计划已经对中国产生实际影响，日前，国务院决定加快新能源汽车的发展。2008 年 12 月 27 日，青海省宣布，将在柴达木盆地建设总装机容量为 1GW（1 兆千瓦）的电站，全部建设完成后可能成为世界上最大的并网光伏电站。

北京大学经济学院教授曹和平说：“早前大家认为生物科学的技术革命是本世纪最早的一次重大技术革新，但是，从目前的情况来，随着奥巴马新能源计划的推出，新能源的技术革命要提前到来，这应该是全球的一个趋势，中国经济应该主动调整经济结构，跟随这一趋势。”

点评

从中国的 A 股价格变动到全球经济格局的重组乃至新兴产业的勃兴，这些都与一件事——美国新总统奥巴马的施政演说有关。金融业能从中找到投资的依据，实体产业能从中找到新的发展趋势……这就是信息的作用。

东航联手淘宝 携程前程存变数

背景：携程旅行网品牌创立于1999年，总部设在中国上海，目前已在北京、广州、深圳、成都、杭州、厦门、青岛、南京、武汉、沈阳、三亚11个城市设立分公司，在南通设立呼叫中心，员工近9000人。

作为中国领先的在线旅行服务公司，携程旅行网成功整合了高科技产业与传统旅行业，向超过3400万会员提供集酒店预订、机票预订、度假预订、商旅管理、特约商户及旅游资讯在内的全方位旅行服务，被誉为互联网和传统旅游无缝结合的典范。

凭借稳定的业务发展和优异的盈利能力，携程旅行网（CTIP）于2003年12月在美国纳斯达克成功上市。

目前，携程旅行网拥有国内外近5万家会员酒店可供预订，是中国领先的酒店预订服务中心，每月酒店预订量达到约150万间，且新近推出了“国际酒店”功能，可预订多个国家的酒店，方便快捷。

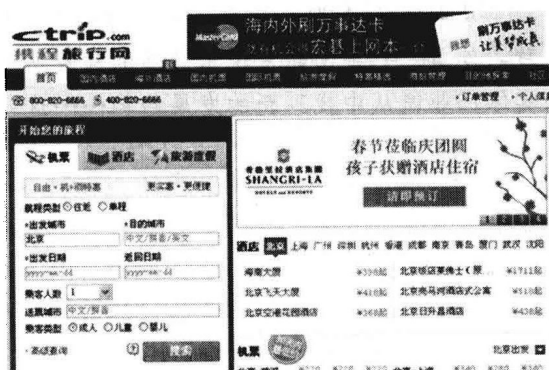
在机票预订方面，携程旅行网是中国领先的机票预订服务平台，覆盖国内外所有航线，并在43个大中城市提供免费送机票服务，每月出票量约150万张。

携程旅行网的度假超市提供数千条度假线路，覆盖海内外众多目的地，并且可从北京、上海、广州、深圳、杭州、成都六地出发，是中国领先的度假旅行服务网络，每月数万余人次提供度假服务。

携程旅行网的VIP会员还可在全国主要商旅城市的近3000家特惠商户享受低至七折的消费优惠。由于携程网在机票零售方面的强势，航空公司为了维护自身的利益不得不考虑开辟其他的营销渠道，于是就有了东航董事长刘绍勇的喊话。

双方会谈是合作或者谈判，三方会谈则是斡旋。

在最近召开的两会上，作为人大代表的东航董事长刘绍勇向阿里巴巴隔空喊话：要见其董事局主席马云，希望双方好好谈谈东航电子商务合作事宜，“东航不想为携程和e龙继续打工”。阿里巴巴马上投桃报李：我们会尽快促成会谈。



携程 CEO 范敏马上被触动了，回应希望会谈有三方（携程、东航、阿里巴巴）。

尚在美国的马云不由自主卷入了一场商业角力。刘绍勇的公开“叫板”，拉开了热闹非凡的商业剧，携程与航空公司、酒店的分销和直销之争渐入高潮。

航空公司不做“温水里的青蛙”

这是一场关于未来渠道话语权的争夺之战。

“这不是东航一家的困惑。携程作为航空公司机票销售最大的渠道分销商，在合作中掌握了更多的话语权，航空公司对自己‘受制于人’的现状一直忧心忡忡。”海航一位内部高层称。

目前航空公司的机票销售方式主要分为三种：中航信分销代理渠道、携程、e 龙等电子商务平台以及航空公司的直销。

其中，前两种方式属于分销渠道，一般占据航空公司出票量的 70%~80%，而直销渠道的销售额保持在 10%~20%。“以前航空公司很少重视直销，这一比例也是近一两年才发展的。”海航的上述高层透露。

而在约 80% 的分销比例中，通过携程之类中介售出的机票仅维持在 10%。携程占据的销售份额并不高。这也是携程反复对外界强调不构成“市场垄断”的理由之一。

“根据国家民用航空局数据，2008 年旅客运输量为 1.92 亿人次，通过携程预订机票的乘机人数不到 7%，加上 e 龙、芒果等所有在线预订商的份额也不到 20%，航空公司直销预订的总量大约也是百分之几，仍有 80% 左右的市场掌握在传统机票代理商的手中。”范敏对刘绍勇的“打工论”颇为不平。

但是，在航空公司看来，争论的焦点并不在此。

航空公司不想做“温水里的青蛙”。“东航为代表的航空公司看重的是将来的渠道份额，刘绍勇是在为东航争夺渠道未来的控制权。”海航股份市场部销售经理熊洪军指出。

一个不容忽视的事实是，尽管没有占据绝对份额优势，但是携程却毫无争议地成为各大航空公司的最大经销商，月均出票量超过了此前任何一家传统的线下分销商。

凭借强大的呼叫中心和客户资源以及从航空公司获得的更有吸引力的价格承诺，携程利用短短几年时间就确立了行业霸主地位。

艾瑞咨询《2008~2009 年中国网上支付行业发展报告》显示，航空客票成为 2008 年网络支付应用行业发展亮点，航空客票网上支付交易额在 2008 年大幅增加，增速高达 440.7%，增速位居各细分应用行业之首。

“这致使我们和携程在谈判时，处于弱势的地位。”熊洪军表示。

这种弱势不仅仅表现为携程抽取佣金比例的不断攀升，还表现在携程在处理客

户的机票退还定机票等纠纷事宜时，“比较容易忽略航空公司的利益”。

这些还仅仅是表象。春秋航空公司新闻发言人张磊对记者称，由于分销渠道掌握了航空公司约 80% 的销售市场，航空公司和客户正日益割裂。有了分销商这层过滤，航空公司很难面对面去接触客户，丧失渠道对于一个企业来说是致命的打击。

春秋的机票直营比例目前已经达到了 90% 以上。

渠道争夺战

一场渠道争夺的“暗战”悄然展开。

以海航为例，早在 2005 年，海航正式投入数千万元建立呼叫中心，如今已可容纳 300 多个坐席。电子商务平台也搭建起来，同时还加强了实体营业网点的机票销售。

而到了 2008 年 12 月，为了扩大直销影响，海航更是大张旗鼓地在淘宝网上开设网店。这是国内航空公司在淘宝网开设的第一家机票直营店。

熊洪军认为这只是做大直销的第一步。接下来，海航将着手直销平台和既有资源的整合。

“这将花费巨大的人力成本和营销成本”，携程并不看好航空公司这种“费力”行为。但是航空公司则持不同看法，他们认为这是一种深谋远虑的布局。一旦平台搭建起来，将改变目前受制于代理的被动局面。

航空公司直销的优势之一便在于能够提供更有竞争力的价格。

“这无疑是最有效的手段。”国航销售部电子商务高级经理胡法进对此很有信心，他说，“我们作了专门的旅客调查，调查结果表明，价格仍然是旅客决定购买机票的第一因素。”

虽然 2006 年国航才正式成立电子商务部门，但是其 2008 年的机票销售量已经是 2007 年的 3 倍。自 2007 年开始，几乎所有的中国航空公司都开始大力投入资金发展电子商务，推广自己的网站和呼叫中心直销业务。这种投入在 2008 年达到了高潮。

“国航一年要花费 20 亿元的代理费，谁都希望能省下来一些。”胡法进说。更重要的是，一旦航空公司掌控了渠道，就有了更多增加盈利的空间。

未来“三分天下”

但是国航、南航、东航、海航这样的大型航空公司，指望完全依靠自己的直销渠道搞定机票业务，难度系数将会非常大。

“海航会继续扩大自己的直销业务，但是我们自身的特点注定我们不会彻底脱离携程这样的中介。”熊洪军说。合作而不受制，这是航空公司对于未来和携程合作模式的期许。