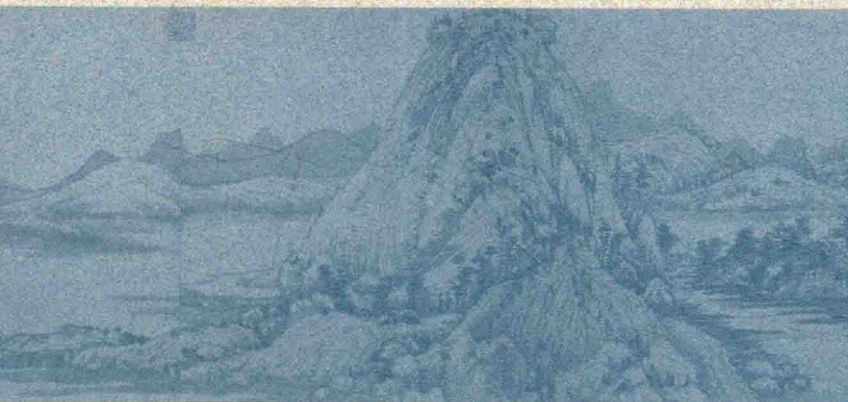




普通高校“十三五”规划教材·工商管理系列

企业管理案例

BUSINESS MANAGEMENT CASES



冯冈平 奚菁 编著



清华大学出版社

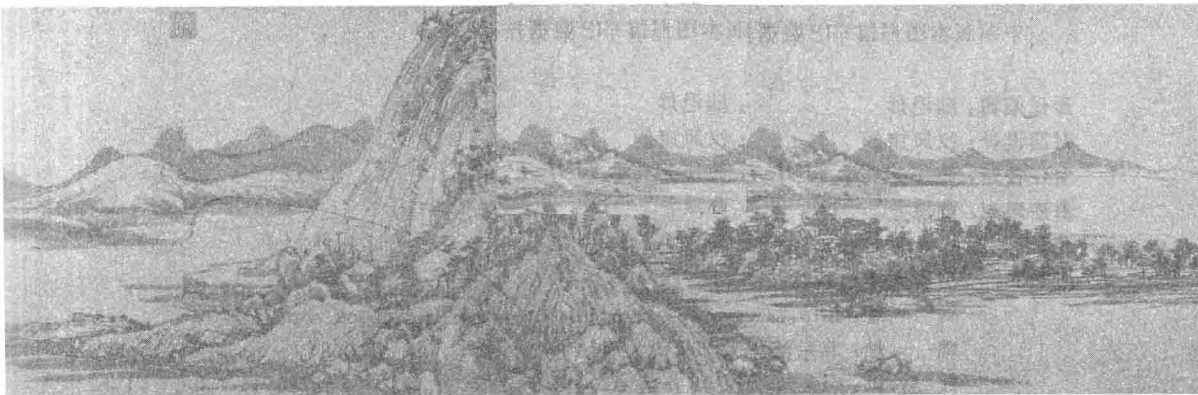


普通高校“十三五”规划教材·工商管理系列

企业管理案例

BUSINESS MANAGEMENT CASES

冯冈平 奚 菁 ◎ 编著



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本案例集向读者呈现企业细致、客观的管理情境与疑惑问题,内容包括战略管理、市场营销、财务管理等经典案例和创新创业、电商、物流等具有时代特色的热点话题。涵盖描述性案例与决策性案例,对活跃在中国市场上的新兴行业及传统企业经营管理给予关注,具有浓厚的本土特色。本案例集适用于 MBA(工商管理硕士)、工程硕士、管理类全日制研究生的案例研讨;作为高年级本科学生的教学辅助;提供给企业管理专家学者、管理咨询机构及企业经营管理者作为参考读本。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

企业管理案例/冯冈平,奚菁编著. —北京:清华大学出版社,2017

(普通高校“十三五”规划教材·工商管理系列)

ISBN 978-7-302-45692-6

I. ①企… II. ①冯… ②奚… III. ①企业管理—案例—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 288812 号

责任编辑:陆滢晨

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:保定市中华美凯印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×240mm

印 张:19.5

字 数:361 千字

版 次:2017 年 1 月第 1 版

印 次:2017 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:49.00 元

产品编号:070797-01

真实性说明

本案例集是由企业提供线索和资料,广东工业大学管理学院组织教授和研究人员亲临企业第一线实地调研撰写而成。鉴于企业的保密要求,本案例集对涉及的部分企业数据和人员名称做了必要的掩饰性处理。

主编:冯冈平 奚 菁

案例开发与编写委员会(按照本案例编目先后顺序):刘洪伟,李镇贤,陈嘉,张春虎,林红菱,张德鹏,魏新,宾宁,闵惜琳,张延林,廖诺,罗美娟,黄蓉,张军波及冯冈平、奚菁。

序 一

中国经济实现了跨越式发展,如今成为世界第二大经济体,这其中蕴含的中国特色管理现象与问题同样吸引了全世界的目光。中国企业对于管理相关理论和方法从模糊到熟悉,并且逐渐在实践中予以应用和创新,为经济建设积累了宝贵的经验。

1. 案例的开发组织

广东工业大学管理学院扎根我国经济发展创新区的南方热土,以探索管理理论与实践前沿、服务地方社会经济发展为宗旨,持续为广东经济建设提供有力的人才支持、智力支持和决策支持,已成为广东地区管理人才的重要培养基地、广东经济管理的重要研究基地。

得益于广东省在国家改革开放和转型升级中的前沿地位,学院在学科建设、人才培养的过程中得以接触大批具有“敢为天下先”精神的优秀企业家,他们在经营管理中遇到的问题颇具代表性、时代性和超前性,在这些问题的处理上有宝贵的经验,也有刻骨的教训。他们个人的成长及其企业的发展历程,对管理理论形成了很好的诠释、印证,有的则是挑战和创新。将这些宝贵实践整理提炼形成案例,让更多的管理学实践者、教育者和研究者学习、反思,使之发挥更大的效应,是我们一直以来的心愿。在广东省教育厅和学校的高度重视及大力支持下,管理学院一批著名教授和年轻博士组成企业管理案例开发小组,团队凭借对管理学理论的独到见解和深入管理现场获得的翔实资料,提炼、撰写了 20 余个管理案例,形成《企业管理案例》一书。

2. 案例的鲜明特色

案例主题既涉及经典经验型的管理故事,亦包括具有时代特色和本土特色的热点话题,从信息与技术进步带来的新机遇、企业与环境和谐发展、近期绩效与远期绩效的协调兼顾、内部管理政策与组织战略的匹配等角度,再现了企业家、管理者在实际工作中面临的典型情境、需要解决的典型问题和需要做出的典型决策,有助于读者更好地了解企业面临的内外环境的复杂性、认识有效管理者在新时代下所要具备的系统性和前瞻性思维。

相对众多的企业管理案例,案例集具有以下鲜明的特色:

第一,浓厚的本土特色。本书所选案例均来自广东省的企业,不论是成熟的合资企业“珠江啤酒”,还是民企新秀“客天下”,抑或是互联网时代催生的创业企业“埃沃服装”及“淘宝村”电商企业集群,均代表了依托广东地方资源、政策和技术特点兴起的不同类型的企业,对广东企业认识、解决管理问题具有直接的参考价值。但这并不影响案例的普适性,而恰恰提示了广大管理者在决策时必须关注内外部环境的独特性,对于其他地区企业利用地缘特征、地方特色资源形成竞争优势亦具有借鉴作用。

第二,可靠、充实的信息。不同于一些基于二手数据的案例集,这次所有案例均由项目组成员、企业管理相关领域的教授、专家团队在深入企业调研、采编,并对企业经营者或员工深度访谈的基础上完成,数据可靠、充实、深入。案例展示的不仅是管理事件的经过,也体现了管理者的思想过程,有利于读者嵌入情境、对管理问题形成更深层的认知。

第三,新鲜的时代气息。案例集对近年来的新兴行业给予了充分关注,包括电商行业、物流行业、旅游地产行业,同时也关注了处于转型升级中的传统企业。这些企业在新时代下面临的新问题往往不能从既有的管理学理论中找到答案,尤其有利于读者进行开放的、发散的、多视角的思考,训练系统性和战略性思维能力。

3. 案例的教研适应性

案例集的教学与研究应用广泛。用于教学,有助于训练学生对实践的观察、深化其对管理理论的理解、提高其对问题的分析和解决能力;用于科研,有助于学者们捕捉具有转型期特色的管理现象,提炼管理问题、归纳新的管理规律;用于指导实践,有助于启发管理者思维、扩展视野,获得有借鉴性的管理措施。

德鲁克曾说:“有效管理者的自我发展,是组织发展的关键所在。”我们谨以此书奉献给有志于成为卓越管理者的商学院学生、对服务企业服务社会负有责任的学者和教师,以及在管理一线探究有效解决问题途径的实践者,愿广大读者与我们一起推动中国管理理论和实践的发展!

广东工业大学管理学院(执行院长)

张德鹏 教授

序 言 二

本集所有案例均由广东工业大学管理学院案例开发小组开发完成。项目组成员由具有管理实践经验的企业管 理相关领域的教授和博士,以及部分企业高管组成。案例均在团队成员深入企业调研、采编并与企业经营者或员工深度访谈的基础上完成。入选案例必须是没有进入国内外案例库,亦未发表过的原创案例。

1. 案例开发的目的

经营案例是对企业真实运作场景与管理活动的再现,展现出具有典型性的中国式情境、问题和经验。案例分析在管理学科领域的教学研究和人才培养中得到了广泛认可和重视,是将管理理论与实践相结合、培养应用型高级管理人才的有效手段。

案例开发是接触中国企业真实情境的有效途径,是“实践—认识—再实践—再认识”的过程;案例的真实性、实战性可以帮助学生充当决策者的角色,提升学生处理问题的能力。案例教学能让学生深刻领会到理论在实践中的生命力,是缩短教学情境与职业工作情境的有效途径。可以说,离开案例,管理教育的目标就很难实现。

2. 案例的内容框架

本书的编写以管理学涉及的主要内容范围为范围和框架,几乎涵盖了企业管理的各个学科领域。内容涉及创新创业、企业战略管理、市场营销管理、人力资源管理、电子商务、信息管理、物流与供应链管理、旅游管理、财务管理等范畴。案例类型多样,既有描述性案例又有决策性案例。所选案例客观展现了企业某种经营行为的背景、过程、结果和存在问题,并不对企业的经营管理做出决策,亦无暗示或说明现有管理行为是否有效。案例后附有启发思考题,在教学中可用于专题或综合性的课堂讨论。

案例开发小组选择具有示范、指导和参考价值的企业管 理实践进行案例开发,在一定程度上改善了目前管理案例缺乏、内容相对老化的现状,为案例教学方法的实施提供了有效素材,深化了教学改革的进程。

3. 案例的具体应用

本案例集可满足高等院校经济管理领域的多种教学与科研需求:适用于MBA(工商管理硕士)、工程硕士、全日制研究生以及高年级本科学生案例研讨;可作为理论研究的参考书,供从事管理理论研究的专家学者以及企业管理咨询机构使用;同时也是了解中国企业管理实践的必读书,可供企业所有者和管理者参考借鉴。

在此,我们对案例开发过程中给予信赖和支持的各个企业表示诚挚的感谢!如果没有企业的慷慨协作,要顺利完成本次案例开发实属不能。期望所开发的案例能给企业管理的教学提供帮助,同时引导企业经营者对相关经营行为展开探索。

广东工业大学管理学院
案例开发与编写委员会

目录

第一部分 创新创业

案例 1 埃沃：传统服装定制模式的颠覆者	3
引言	3
1.1 定制的起源与行业现状	4
1.2 创业构想	7
1.3 盈利模式与资本构成	12
1.4 技术创新	13
1.5 经营管理	19
尾声	21
启发思考题	22
案例 2 小车百草从“0”到“1”	23
引言	23
2.1 创业起源	24
2.2 市场环境	24
2.3 产品介绍	25
2.4 商业模式	26
2.5 经营管理	28
2.6 困境出路	29
启发思考题	29

第二部分 企业战略管理

案例 3 从工匠到城市运营商：鸿艺集团的战略转型	33
引言	34

3.1 穷苦少年的宽广胸怀	35
3.2 鸿都花园,一炮成名	37
3.3 客天下,幸福天下客	40
3.4 以企业带动城市运行	45
尾声	47
启发思考题	47
案例4 卜蜂莲花企业文化的渊远博大	48
引言	48
4.1 正大在中华:1979	49
4.2 莲花文化的掌舵人	51
4.3 莲花文化的精髓	56
4.4 莲花文化的依托	57
4.5 莲花文化的盛放	60
4.6 莲花文化的未来	64
尾声	66
启发思考题	67
案例5 GJ股份公司的成长之痛	68
引言	68
5.1 GJ股份公司的发展历史	69
5.2 GJ股份的重组	71
5.3 GJ股份有限公司的新发展	72
5.4 黎总经理的辞职	76
尾声	78
启发思考题	78
案例6 中小型珠宝零售企业生存之路	79
引言	79
6.1 灵感发家,不走寻常路	80
6.2 小企经营,生存为上	82
尾声	88
启发思考题	88

第三部分 市场营销管理

案例 7 大益普洱茶新产品的市场开发	91
引言	91
7.1 大益集团简介	92
7.2 普洱茶市场分析	96
7.3 东莞大益诞生	99
7.4 东莞大益市场开发	101
尾声	105
启发思考题	105
案例 8 中小型珠宝企业客户关系管理	106
引言	106
8.1 创业之路, 知机识变	107
8.2 CRM 第一面: 革新技术, 激活数据	109
8.3 CRM 第二面: 结构调整, 沟通合作	110
8.4 CRM 第三面: 优化流程, 实现双赢	111
8.5 尾声但不是结束	114
启发思考题	114
案例 9 客家文化主导的“客天下”品牌战略发展之路	115
引言	116
9.1 项目的缘起	116
9.2 项目的定位	117
9.3 品牌的构建	118
9.4 品牌的传播	122
9.5 品牌的提升与延伸	125
9.6 客天下品牌的未来	127
启发思考题	128
案例 10 问题与对策: 汇诺公司 FR 化妆品牌管理	129
引言	129
10.1 欧洲电子商务化妆品市场介绍	130

10.2 FR 品牌介绍	131
10.3 FR 品牌形象资产要素分析	132
10.4 FR 品牌现况	135
10.5 FR 品牌战略目标和选择	137
10.6 FR 品牌传播策略	141
10.7 FR 品牌管理与维护	145
10.8 发展“瓶颈”	145
启发思考题	146

第四部分 人力资源管理

案例 11 广州美和公司：精益生产模式带来的人力资源管理挑战 ... 149

引言	149
11.1 背景介绍	150
11.2 精益生产带来的人力资源挑战	153
11.3 寻找差距	155
11.4 思忖对策	164
启发思考题	164

案例 12 广船国际管理岗内部竞聘进行时 165

引言	165
12.1 背景	166
12.2 黄主任的困惑	168
12.3 专家的意见	168
12.4 内部竞聘的公平性	169
12.5 内部竞聘流程	170
尾声	172
附件 1：内部竞聘流程图	173
附件 2：评分表	173
启发思考题	178

第五部分 电子商务与信息管理

案例 13 揭阳军埔村，广东第一“淘宝村”的电商路 181

引言	181
----------	-----

13.1 揭阳市基本情况	182
13.2 军埔村电子商务发展历程	183
13.3 军埔村的进一步发展	190
13.4 关于淘宝村的思考	192
启发思考题	193
案例 14 复合房地产“客天下”的“互联网+”转型	194
引言	194
14.1 企业概况	195
14.2 商业模式	195
14.3 客天下从起步到“互联网+”转型的运营经验	197
启发思考题	198
案例 15 IT 经理的抉择：以鸿艺集团为例	199
引言	199
15.1 房地产行业的信息化概况	199
15.2 鸿艺集团业务战略历程	203
15.3 集团高管	207
15.4 企业信息化现状	208
15.5 不是尾声的尾声	209
启发思考题	212
第六部分 物流与供应链管理	
案例 16 第四方物流及其交易融资平台	215
16.1 广州物流交易所介绍	215
16.2 平台业务流程分析	217
16.3 广州物流交易所信用评级方法	221
16.4 广州物流交易所交易融资平台模式分析	223
16.5 广州物流交易所商业模式的核心	226
16.6 交易平台功能优势	227
启发思考题	229
案例 17 大益公司与第三方物流企业的合作关系管理	230
引言	230

17.1 公司简介	231
17.2 中国茶产业	231
17.3 大益公司物流业务的发展	232
17.4 外包的动机	232
17.5 第三方物流企业的选择与考核	233
17.6 合作关系管理	234
17.7 未来目标	235
启发思考题	235

第七部分 旅游管理

案例 18 从爱好到事业：齐天下的社会企业成长路径	239
引言	239
18.1 从自行车少年到公益骑行	240
18.2 公益创业：公益与商业的合久必分	242
18.3 公益游学院：一所行万里路的大学	243
18.4 齐天下：一家有温度的企业	245
尾声	245
启发思考题	246

第八部分 财务管理

案例 19 聚龙湾温泉度假村的品牌要素构建	249
引言	249
19.1 温泉旅游行业环境	250
19.2 公司与项目背景	250
19.3 聚龙湾的经营业绩	252
19.4 聚龙湾的品牌要素构建	254
尾声	265
启发思考题	266
案例 20 珠江啤酒应收账款管理政策及财务影响	267
引言	267
20.1 公司背景	268

20.2 行业背景	268
20.3 珠江啤酒应收账款管理政策及核算状况	270
20.4 财务影响	275
启发思考题	277
案例 21 獐子岛“扇贝去哪儿”	278
引言	278
21.1 公司背景	279
21.2 飞来横祸,狂潮暗涌	279
21.3 计量模式,息息相关	280
21.4 质疑如潮,迎难而上	286
21.5 人祸? 天灾! 真金火炼	287
21.6 亡羊补牢,为时不晚	288
21.7 重整旗鼓,扬帆起航	289
21.8 参考资料	291
启发思考题	292

第一部分

创新创业

