

工商管理 系列教学案例

欧洲企业管理经典案例解析

编 著 胡 荣

宜家 雀巢 拜耳
维珍航空
联合利华 家乐福 西门子
欧莱雅 飞利浦 瑞安航空 壳牌
大众汽车 梅赛德斯-奔驰 诺基亚
米其林 斯沃琪



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

巍巍交大 百年书香
www.jiaodapress.com.cn
bookinfo@sjtu.edu.cn



丛书策划 / 提文静
责任编辑 / 蒋恩来
封面设计 / 右序设计



欧洲企业管理经典案例解析



扫描二维码
关注上海交通大学出版社
“书香交大”

ISBN 978-7-313-16807-8



9 787313 168078 >

定价：49.00元

上架建议 企业管理

工商管理 系列教学案例

欧洲企业管理经典案例解析

编 著 胡 莱



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书深入分析了欧洲 16 家著名企业的管理状况。本书案例包括的企业有:大众、SAP 公司、飞利浦、诺基亚、雀巢、宝马、奔驰、西门子、壳牌集团、爱立信、保时捷等。每个企业遵循“理论背景”“案例分析”和“回顾小结”的篇章结构。理论背景部分简要给出了与所分析企业管理特点相对应的东方管理知识要点;案例分析部分详尽介绍了这些企业的发展概况、发展战略、管理文化和相关管理措施,分析了这些企业在新形势下所面临的机遇和挑战;回顾小结部分则总结了对应企业的管理经验与教训,为国内同类型企业的发展提供对策建议。

本书可供国内大专院校相关专业的师生使用,也可作为广大企业内部培训和经营管理人员自修提高的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

欧洲企业管理经典案例及解析 / 胡莱编著. —上海:

上海交通大学出版社, 2017

ISBN 978-7-313-16807-8

I. ①欧… II. ①胡… III. ①公司-企业管理-案例-欧洲

IV. ①F279.15

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017) 第 055605 号

欧洲企业管理经典案例解析

编 著: 胡 莱

出版发行: 上海交通大学出版社

邮政编码: 200030

出 版 人: 郑益慧

印 刷: 上海天地海设计印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 164 千字

版 次: 2017 年 5 月第 1 版

书 号: ISBN 978-7-313-16807-8/F

定 价: 49.00 元

地 址: 上海市番禺路 951 号

电 话: 021-64071208

经 销: 全国新华书店

印 张: 11.25

印 次: 2017 年 5 月第 1 次印刷

版权所有 侵权必究

告 读 者: 如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话: 021-64366274

前 言

《欧洲企业管理经典案例解析》是专门介绍和阐述欧洲著名企业管理文化以及经营管理理论和实践的一本案例集,是东方管理系列案例集的子集之一。长期以来,国内管理学界对欧洲企业的管理范式和管理经验多有研究探索,但系统地整合欧洲企业管理经验和教训的书籍却并不多见。为了适应理论研究和实际工作的需要,同时秉承融汇东西方管理理念和智慧的宗旨,本书创新性地引入东方管理理论知识体系中的相关概念要点作为理论背景和知识提要,并从企业管理主要职能的概念及特性出发,以欧洲企业为分析对象,探索如何构建及提升企业管理效率。

依循基础与前沿兼顾的原则,本书从介绍欧洲社会发展状况和企业文化共性特点着手,深入分析了目前欧洲 16 家著名企业的管理状况,包括的企业有:雀巢、宜家、拜耳、维珍航空、瑞安航空、家乐福、联合利华、飞利浦、西门子、大众汽车、梅赛德斯—奔驰、欧莱雅、斯沃琪、米其林、壳牌和诺基亚等。对各案例的分析范式遵循概念清楚、结构均衡的要求,从“理论背景”“案例分析”和“回顾小结”三个方面逐一展开论述。其中既有一般原理的理论阐述,又有具体企业经营方法和策略的详细介绍;既有对成功经验的充分总结,也有对失败教训的深入分析。通过经典案例的整合重现,将欧洲企业界的管理理念和管理模式生动地展现在读者面前。

通过阅读这本文集,读者能了解目前国外特别是欧洲企业的发展状况,洞悉欧洲社会经济文化背景下独特的企业管理实践,从而思考并提炼其背后所

折射的优秀管理理念抑或深刻的管理教训。同时,读者还可以通过分析案例背景资料,选择解决问题的各种工具,实现将管理理论知识和企业管理实践相结合,为日后参与企业日常经营管理活动打下扎实的基础。

本书是上海工程技术大学《东方管理系列案例集》教材建设项目和上海工程技术大学《企业文化》课程建设项目的主要成果之一,在提炼大纲观点、形成初稿和修改定稿过程中获得了史健勇教授、孟勇副教授以及管理学院诸多老师的悉心关怀和指导,以及研究生琚海龙、李苗苗、程越等同学的帮助;在出版审定过程中获得了上海交通大学出版社提文静编辑的耐心指导,在此一并致谢!

本书在编写过程中参阅了大量图书、期刊文献及网页资料。由于篇幅有限,一些参考文献未能一一列出,在此谨向这些作者表示诚挚的感谢和歉意。

受编写水平和时间所限,书中不妥之处在所难免,衷心希望广大读者不吝赐教,提出宝贵意见。

编者

2017年1月8日

目 录

引言 欧洲社会经济与企业发展概况	1
一、欧洲国家文化概况	1
二、欧洲国家企业文化概况	4
第一章 雀巢：优质食品，美好生活	7
一、理论背景	7
二、案例分析	8
三、回顾小结	16
案例思考	17
第二章 宜家：打造独特用户体验	18
一、理论背景	18
二、案例分析	18
三、回顾小结	27
案例思考	27
第三章 拜耳：创新科技使生命充满活力	28
一、理论背景	28

二、案例分析	29
三、回顾小结	40
案例思考	41
第四章 维珍航空:独树一帜的市场战略	42
一、理论背景	42
二、案例分析	43
三、回顾小结	49
案例思考	49
第五章 瑞安航空:廉价不廉质	50
一、理论背景	50
二、案例分析	51
三、回顾小结	57
案例思考	58
第六章 家乐福:铸就零售业帝国	59
一、理论背景	59
二、案例分析	60
三、回顾小结	68
案例思考	68
第七章 联合利华:集中战略塑造强势品牌	69
一、理论背景	69
二、案例分析	70
三、回顾小结	76
案例思考	77

第八章 飞利浦:把握创新的最佳法则	78
一、理论背景	78
二、案例分析	79
三、回顾小结	86
案例思考	87
第九章 西门子:凝聚智力资产	88
一、理论背景	88
二、案例分析	89
三、回顾小结	96
案例思考	97
第十章 大众汽车:以人为本的管理	98
一、理论背景	98
二、案例分析	99
三、回顾小结	106
案例思考	107
第十一章 梅赛德斯-奔驰:品质始终如一	108
一、理论背景	108
二、案例分析	109
三、回顾小结	121
案例思考	121
第十二章 欧莱雅:品牌管理成就魅力	122
一、理论背景	122
二、案例分析	123
三、回顾小结	130

案例思考	130
第十三章 斯沃琪:现代古董的新思路	131
一、理论背景	131
二、案例分析	132
三、回顾小结	139
案例思考	140
第十四章 米其林:世界轮胎巨头的制胜之道	141
一、理论背景	141
二、案例分析	142
三、回顾小结	149
案例思考	150
第十五章 壳牌:诚实、正直和尊重他人	151
一、理论背景	151
二、案例分析	152
三、回顾小结	159
案例思考	159
第十六章 诺基亚:是时代改变了吗?	160
一、理论背景	160
二、案例分析	161
三、回顾小结	166
案例思考	167
参考文献	168

引言 欧洲社会经济与企业发展概况

欧洲在地理上包括 45 个国家和地区,自从 17 世纪以来,其经济发展水平居各大洲之首,整体质量非常高。由于欧洲独特的地理位置以及洋流的影响,气候温和湿润,降雨丰富,使得欧洲的农牧业非常发达,各种农作物和畜牧产品完全可以自给自足。另外,欧洲的矿产资源等自然资源非常丰富,例如石油、煤、天然气、铁矿等,这就为工业的发展提供了非常好的条件。欧洲的贸易也很发达,因为欧洲一体化的缘故,使得贸易税额减少甚至取消,扩大了成员国的消费与生产。除此之外,欧洲的金融业和高科技行业的水平均位居世界前列。欧元区债务危机之后,德国、法国、英国依然保持经济的快速发展,恰恰是依赖于其良好的整体经济基础和稳定的政治局势。如今的欧洲,不仅拥有政治经济军事的一体化,而且拥有稳定发展的契机。同时,欧洲各国十分重视通过对资源合理地开发利用,确保本国的可持续发展,为未来经济稳步发展做出重要保障。

一、欧洲国家文化概况

欧洲文化受基督教影响较大,可以说是基督教奠定了欧洲文化发展的根基。基督教信仰上帝,认为上帝是仁慈的,上帝赋予每个人平等和自由。受这一观念的影响,欧洲文化崇尚个人高层次需求的满足,强调个人价值的实现。另外,受文艺复兴的影响,欧洲人对于理性和科学的追求也十分强烈,强调逻辑推理和理性分析。在此基础上,欧洲文化的共性主要表现为:追求精神自由、人文主义、理性和民主的文化。

（一）独特地形形成多样文化

欧洲地形多样,除东欧为平坦草原外,西欧、北欧、南欧多是山地或丘陵中穿插许多小面积平原,这使得欧洲地区形成了几十个国家,并说着十几种不同语言;同时,由于欧洲地区靠近四大人类文明发源地中的两个,即北非和中东,这又在本已分散多样的本地文化中,加入了大量外来文化色彩,造就了今日欧洲文化“多样性与包容性”的特点。

（二）城邦政治造就“契约精神”

由于欧洲地形破碎,山间小平原较多,这就使早期欧洲人口聚居点,分散分布且独立性较强;久而久之,单个村庄发展为独立城市,形成了欧洲特有的“城邦政治”(西方语言中的“政治”一词,均源自希腊语,其本意即城市或卫城)。与其他文明普通人无条件服从统治精英意愿不同的是,欧洲城邦政治的最大特点在于,政治生活是城邦内全体公民的共同事务,领袖人物、精英阶层和平民阶层都有权利表述与维护自身利益,但任何一方私利的实现是不能以牺牲他人利益为代价的。为达到社会秩序的稳定与有序,此三方势力必须相互制约,并达到一种动态平衡。也正是出于明了人类为了私利而无所不为的天性,欧洲社会便逐渐形成了以各方势力经协商后,一致认同并签字画押的书面资料作为行事准则的传统,现代意义上的“契约精神”即由此而来。

（三）以人为本,立足现实

从古希腊神话中那些像凡人一样充满喜怒哀乐、被高度理想化的诸神,到古罗马社会崇尚拥有优良品德、完美个性的模范公民;从路德新教宣扬“信徒皆祭司”“人人均可应信而生”,到文艺复兴绘画对完美人体的描绘、《神曲》《十日谈》等文学作品对普通市民生活的歌颂,欧洲朴素人本主义成为中世纪后期平民阶层反抗王权与神权的精神武器。人本主义思想强调个体价值与人的尊严,推崇古典时期的公民责任,注重把握与享受现实世俗生活,反对基督教“现世受苦赎罪,来世天国永生”的虚无理想,也正是因为人本主义思想击碎了王权专制

与宗教思想禁锢，欧洲文化才走出了中世纪的黑暗，迎来了“科学与民主”的时代。

（四）崇尚“理性思辨”

强调理性与科学，强调逻辑推理与分析的理性主义在欧洲有着悠久的历史 and 坚实的基础。早在古希腊，人们就十分注重研究自然，穷理致知，他们抬高理性，崇尚智慧，强调观察，推崇演绎。“知识乃是美德”，是古希腊人的价值观念。亚里斯多德把人的心灵划分为两部分：理性和非理性。理性又分为理论思考和实践演绎，理论思考是人所特有的，具有连续性，能给人带来愉悦；实践演绎在于培养人的德行，在社会中时刻注意考量自己的行为。亚里斯多德认为生活的最高层次便是理性活动，到了文艺复兴乃至近代，理性主义态度和科学实验精神得到进一步发扬。新兴的资产阶级思想家把一切都拿到科学和理性面前来重新估计，宗教神学和经院哲学受到严厉的批判，“理性思辨，学以致用”成为欧洲人普遍崇尚的社会准则。

（五）重商主义

由于欧洲地区可耕种土地的分散性与城邦政治“小国寡民”的特点，使得生活在一个地区的居民，很难在生活必需品上完全实现自给自足，而只有通过商业交换与贸易，才能实现互通有无，并积累财富。这就促使欧洲人十分重视商业贸易，从古希腊人、古罗马人到维京人，再到地理大发现时的意大利人和西班牙人，其后崛起的荷兰人，乃至后来的大英帝国，无不是依靠海外贸易积累起巨额财富，并依靠经济力量实现政治蓝图的；而欧洲重商主义的一个重要观点便是，一个国家的繁荣程度，与其所掌控自然资源数量成正比。为保证自己国家的生存或改变经济现状，就必须通过对外贸易、保护国内市场等手段不断增加自身的财富。当对外贸易无法获得这些自然资源时，战争掠夺就成了必然选择。可以说，正是欧洲文化中的“重商主义”，催生了资本主义、民族主义、帝国主义和殖民主义等一系列源于欧洲地区的政治经济形态，并深刻改变了世界历史的进程。

二、欧洲国家企业文化概况

企业的成功,不仅在于企业的产品与服务,更取决于科学的管理方式和独特的企业文化。面对知识经济挑战的新势态,企业文化建设对企业经营业绩,对企业持续发展所起的作用越来越显著;国内外市场的激烈竞争和企业之间的兼并重组,是当今世界经济的主要潮流和发展趋势。众所周知,欧洲发达国家的企业在长期实践中形成了各具特色的企业文化体系。学习欧洲企业内部凝聚力和外部竞争力提升路径,从而谋求在新形势下的生存和发展,才能使自己在瞬息万变的国际市场角逐中永远立于不败之地。

(一) 欧洲国家企业文化的共性

第二次世界大战以后,欧洲国家(尤其是西欧)经历了经济上的重建,生产力水平得到迅速提高,创造了多个经济奇迹,工业品质量不断提升,出口贸易额大幅上升,高科技成果推陈出新,其产品越来越获得全球消费者的信赖。究其原因,欧洲战后经济的发展除了得益于其优良的环境条件和科学技术的发展,更与其优良的文化传统和科学的企业管理有直接的关系。欧洲地区虽然每个国家的企业文化各有特色,呈现文化多元化的状态,但由于欧洲各国的基础大文化背景相近,经济发展过程和经济体制相近,市场紧密相连,经济交往频繁,尤其是欧盟国家逐渐走向经济政治一体化,所以企业文化具有很多共同性,主要有四方面的内容:

(1)推行科学理性管理。在欧洲,企业组织机构严密,管理集中,建立了讲求实效,灵活多样的组织机构和管理制度。在人员配备上,要求严格,注重精干。各部门职责分工明确,讲究工作效率。经营中严守法律,坚守信用,讲理性效率。

(2)重视研发和创新。政府和企业都把研究与开发作为企业和经济发展的

首要任务,对产品更新和技术更新十分重视。政府有一系列支持研发的相应政策,并给予企业人力、物力、财力和政策等多方面支持,如法国的技术政策与经济发展政策有密切的联系。

(3)具有着眼于世界市场的战略眼光。欧洲的出口贸易在经济上占据着十分重要的地位。欧洲各国企业特别重视在世界市场上的竞争,注重于制定着眼于世界市场的经营战略。为了保证企业全球战略计划实现,很多欧洲企业在确保卓越质量的基础上,十分重视产品在全球的推广和销售。一些大型企业和跨国公司按地区和国家设立销售部,或按产品设置销售机构。如德国的许多企业都设有强有力的推展和销售机构,销售网络健全而庞大,通过培训国际营销人员,开发了一批国际知名度较高的产品。

(4)重视员工的参与管理。受欧洲文化中的人文精神、追求民主和自由的精神的影响,欧洲企业对员工参与管理十分重视。在欧洲许多国家中,政府用法律形式规定了员工在企业中应该发挥的作用。有的企业设有由管理人员和雇员代表组成的各级工作委员会;有的企业建立“半自治团体”“经理参与系统”和“工作改善委员会”等等,让员工参与企业的日常经营管理,经理往往扮演“协调员”角色站在客观的立场上帮助员工解决问题,从而强化员工的责任意识;有些企业通过轮换工作制和弹性工作制,让工作适应人的需要和发展,而不是让人被动地适应工作。比如在德国,相当多的工人都持有本企业股票,这样能让员工更关心企业的生产经营,参与管理意识增强,劳动效率也明显提高。

(二) 欧洲国家企业文化的差别

由于各个国家民族文化的不同和经济发展水平的差异,欧洲各国企业文化在以上共性的基础上又具备个性。

受文化背景影响,英国人具备较强的世袭观念。他们习惯于把地主贵族视为社会上流阶层,而将企业经营者视为较低的社会等级。因此,英国企业家的价值观念比较讲究社会地位和等级差异,相对而言在企业经营中倾向于墨守成规,冒险精神较差。

德国人具备很强的组织纪律性和时间观念,工作勤奋刻苦,但官僚意识较

为浓厚。因此,德国企业执行层划分严格,各部门负责人只有一名主管,不设副职。另外,德国企业倾向于集体化决策,决策机构庞大。为保证员工的参与管理,往往要花较多的时间论证,但决策质量高。职工参与企业管理广泛而正规,许多法律都保障了职工参与企业管理的权力。职工参与企业管理主要是通过参加企业监事会和董事会来实现。按照《职工参与管理法》规定,2 万人以上的企业,监事会成员 20 名,劳资代表各占一半,劳方的 10 名代表中,企业内推举 7 人,企业外推举 3 人;1 万~2 万人的企业中,监事会成员 16 人,劳方代表 8 人,其中企业内推举 6 人,企业外推举 2 人;1 万人以下的企业,监事会成员中的劳资代表均各占一半。

法国企业管理比较人性化,看中人才的沟通能力、分析总结能力、组织能力、协调能力、团队协作精神等等,同样对人才的主动性、创意性、诚信度和忠诚度有着较高的要求。同时,法国企业比较注重过程中的投入程度,因此对于一些资金投入回报期较长的工作计划容忍度较高。

意大利文化崇尚自由,企业以员工个体为中心,因此组织的结构化程度较低。但由于意大利绝大多数的企业属于中小企业,组织结构松散对企业影响并不突出。作为世界上工匠最多的国家,意大利的诸多行业誉满世界,如“奢侈品”“豪华游艇”“超级跑车”……这些离不开意大利人对自己产品的精雕细琢和对极致工匠精神的追求,也造就了意大利独特的工业强国地位。意大利企业文化集中体现为对产品细节精益求精的追求,把产品和顾客视为生命,摒弃工业化的简单复制,尊崇个体的审美情趣,通过对技能传承的重视和产品细节的琢磨体现对人和物的高度尊重,实现产品与艺术的完美融合。

第一章 雀巢：优质食品，美好生活

一、理论背景

（一）崇尚规律(Valuing laws)

东方管理学治生理念中强调的崇尚规律，是指在生产和经营管理中要遵循阴阳平衡、天人合一的运行规律，善于学习、应用社会发展规律、自然规律、经济规律等，按规律办事，不断提高管理效率和扩大经营成果。

（二）抓住机遇(Seizure of opportunities)

抓住机遇，是指要在生产经营中善于把握和利用机遇。东方管理学认为生产经营中的机遇有时间上的、空间上的、制度上的。时代的发展，科技的进步，经济的周期性波动等等，这些都是时间上的机遇，管理者要善于把握时代的特征和事物发展的趋势，随机应变；空间上，不同国家、不同市场间是存在差异的，随着经济全球化发展与国际环境变化加速，这种差异性为企业发展提供了机遇；此外，在政策、制度、形势的变化中也蕴藏机遇。管理者要善于发现、抓住和利用一切机遇，制定对策，运筹帷幄，使生产经营活动得到进一步拓展。