

现代企业管理案例分析教程

Xiandai Qiye Guanli Anli

Fenxi Jiaocheng

主 编 梅子惠



武汉理工大学出版社

现代企业管理案例分析教程

主 编 梅子惠

副主编 安运杰 李厚刚 李 磊

武汉理工大学出版社

内 容 提 要

本书以分析工商管理案例为手段,在引导分析者追寻有效管理方案的基础上,旨在培养和训练学生分析和解决实际问题的管理能力。编者认为,读、写、说是一个管理者管理能力形式的外化表现,因而从提高学生的读、写、说能力入手,是培养和训练学生管理能力最好的切入点。因此,本书所设计的整个教学过程,都是围绕提高学生读、写、说能力而展开的。

本书由四篇构成。其中包括八章案例分析的理论叙述、一百个案例和十篇案例分析实录。案例分析的理论叙述是对管理案例分析的方法、技巧和规律所进行的系统研究和总结,从而为管理案例分析教学目的的实现提供方法论指导。一百个管理案例是从众多案例中精选出来的,大部分都是来自于国内工商企业管理的实践,较好地体现了中国的国情,对于国外的一些经典案例,我们也适当作了一些选录。这一百个案例在本书中是作为规范性案例提供给学生学习和讨论用的,其中个别案例也可以作为书面管理案例分析教学使用。十篇案例分析实录,是编者在教学实践中从学生的习作中录选出来的,尽管有些篇目水平还有待提高,但它具有非常强的真实性,提供给学生在学中作为分析的范本,颇具现实价值。

本书构思新颖,实用性强,具有一定的知识性和趣味性,是一本颇有新意的管理学方法论新著。该书既可作为管理专业学生的教材,同时也可以作为企业岗位培训的教科书。

图书在版编目(CIP)数据

现代企业管理案例分析教程/梅子惠主编. —武汉:武汉理工大学出版社, 2006.12

ISBN 7-5629-2489-9

I. 现… II. 梅… III. 企业管理-案例分析-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 010629 号

出版发行:武汉理工大学出版社

地 址:武汉市武昌珞狮路 122 号 邮编:430070

<http://www.techbook.com.cn>

印 刷 厂:武汉理工大印刷厂

开 本:787×1092 1/16

印 张:21.25

字 数:440 千字

版 次:2006 年 12 月第 1 版

印 次:2006 年 12 月第 1 次印刷

印 数:1—3000 册

定 价:30.00 元

凡使用本教材的教师,可拨打(027)87395053 索取电子教案或邮件包。

E-mail: wutpcqx@163.com wutpcqx@tom.com

本社购书热线电话:027-87394412 87383695 87397097(传真)

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向我社发行部调换。

前言

明代刘伯温所著的《百战奇略》，或许是中国古代史上最后一部兵书了，此后，好像再没有能够和《孙子兵法》、《六韬》比肩的军事著作了，而中国，似乎从明代以后，也结束了冷兵器的辉煌。

一般来说，最后的篇章也该是最后的总结。如同文字的结尾，这部《百战奇略》，似乎也是古代战争艺术最后的总结，不仅作战方式是最全面的，所列举的战例，也是跨越历史年代最长远的。

知道《百战奇略》这本书，是十几年前的事了。偶然在家里找到一个木箱，上面赫然写着“手榴弹”三个字，心里一阵恐慌，颤抖着手指打开一看，却是一箱子书。《失去的胜利》、《坦克战》，甚至军校的课本，武汉军区撤销，老爸从办公室里搬回家的。手榴弹箱里装着军事书籍，真是相得益彰，没想到老爸这么幽默。

在一大堆大部头的书里随意翻找，发现有一本特别薄，而且封面上的字还是竖排的——《百战奇略》，翻开里面的文字，竟然也是竖排的。说起来好笑，当时我觉得竖排的书很神秘，家里有部竖排的书，老妈严厉地警告我不许看，而且还把它藏起来了。这本《百战奇略》也是竖排的，我当然要仔细地看了。

书是文言文的，不过我看得懂，就算不能一字一句地翻译出来，大概的意思我也明白，将就着看吧，好歹是竖排的书啊。第一篇《计战》，说的竟是三国时的事。自从听了袁阔成的评书《三国演义》，我就对三国着了迷，眼前这竖排的“三国事”，我自然是越看越高兴。看着看着，我发现里面有很多故事是以前不知道的，那些人也陌生得很，于是就去翻《辞海》查这些人的名字；于是就



知道了更多历史掌故；于是，这部《百战奇略》，成了我的历史课本。

对于战争，我不感兴趣，对于历史，我很感兴趣，尤其是前人留下的文字和演绎的智慧。一天天长大，见闻的事越多想得也越多，就像一本书，十岁的时候读，是这样理解，二十岁的时候读，肯定会是另外一种认识，就像当年老妈藏起来的《金瓶梅》，现在看来，也没什么大不了啊。三读《三国》，读出三种结果；十年后再次读《百战奇略》，自然也发现了以前想不到的问题。

无意间和海天出版社的廖老师闲聊，说起目前市场上泛滥的那些关于营销的书，这个时候我多了句嘴，《三十六计》、《孙子兵法》包括《三国演义》，这些早就被写滥了的东西竟然还在翻炒，怎么就没人想到把《百战奇略》与营销结合？营销靠的是实践，以商场实战为例阐述起营销理论来，岂不是生动得多？更何况这些成功的案例，常常以出奇制胜，人们对新鲜事，总是很热爱的，这些具备说服力和吸引力的案例，读起来，也能让人觉出一些别样滋味。

可是写营销的书，不能反常，作为出版物，还是得多少守点规矩近点人情，这对我来说，实在是很艰难的事。好在我的历史学得不错，而《百战奇略》，又是古人写的，在文言文的翻译上，我的风格也够独特，从来不直译。

别无分店的紫式译文，古代战争权谋机变，再加上现代商场上的传奇，这本《营销百战奇略》，各位不妨把它当作故事来看吧，如果能从中有所收获，我就算完成任务了。

米卢说“快乐足球”，假如这本书能够让你有“快乐营销”的感觉，将是我莫大的荣幸。

— 目 录 —

第一篇 计战	1
▲ 将之贤愚，敌之强弱	3
▲ 郭嘉的“十胜十败”论	5
▲ 顺天时而制征讨	8
第二篇 谋战	13
▲ 上兵伐谋	15
▲ 曹操发家史	18
▲ 百事可乐的起死回生	22
第三篇 间战	27
▲ 无所不用间	29
▲ 翻版也能吸引观众	32
▲ 间谍如楔子	35



第四篇	天战	39
▲	兴师动众 必在天时	41
▲	六出祁山 血本无归	42
▲	华硕的火候	48
第五篇	易战	53
▲	从易者始	55
▲	西川地图	56
▲	补白大王维珍	61
第六篇	争战	65
▲	争地勿攻	67
▲	连横合纵	70
▲	原子笔的连横合纵	76
第七篇	粮战	81
▲	军无粮食则亡	83
▲	屯田备战	85
▲	福斯的大手笔	88
第八篇	速战	91
▲	兵贵神速	93
▲	打仗不是好玩	95
▲	兵贵神速的松下战略	97

第九篇 好战 101

- ▲ 国虽大，好战必亡 103
- ▲ 好战未必亡 104
- ▲ 提高警惕，战斗到底 107

第十篇 势战 111

- ▲ 因势破之 113
- ▲ 尊王攘夷 115
- ▲ 中国制造 121

第十一篇 难战 127

- ▲ 见危难，毋忘其众 129
- ▲ 有难就有赚 131
- ▲ PPA 之难 138

第十二篇 危战 143

- ▲ 不可怀生 145
- ▲ 同事不同运 148
- ▲ PPA 之危 155

第十三篇 利战 161

- ▲ 利而诱之 163
- ▲ 吕布三姓家奴 165
- ▲ 有利才会去图 168



第十四篇	饵战	173
▲	饵兵勿食	175
▲	都是牲口惹的祸	177
▲	病毒营销	182
第十五篇	主战	185
▲	自战其地为散地	187
▲	组合不好很坏事	189
▲	当“侵略”来临时	193
第十六篇	客战	197
▲	深入则专	199
▲	背水一战	200
▲	哈佛案例	205
第十七篇	导战	209
▲	先得地利	211
▲	人心向背	213
▲	麦当劳和肯德基	216
第十八篇	选战	225
▲	兵无先锋易北	227
▲	失街亭谁之罪	228
▲	人才问题	232



第十九篇	先战	235
▲	先发有夺人之心	237
▲	挟天子以令诸侯	240
▲	先下手为强	246
第二十篇	害战	249
▲	使敌人不得其志	251
▲	谁害死了关羽	253
▲	忽悠着你自杀	257
后 记		261

第一篇

计

战

凡用兵之道，以计为首。未战之时，先料将之贤愚，敌之强弱，兵之众寡，地之险易，粮之虚实。计料已审，然后出兵，无有不胜。





原文：

凡用兵之道，以计为首。未战之时，先料将之贤愚，敌之强弱，兵之众寡，地之险易，粮之虚实。计料已审，然后出兵，无有不胜。法曰：“料敌制胜，计险厄远近，上将之道也。”

汉末，刘先主在新野，三往求计于诸葛亮。亮曰：“自董卓以来，豪杰并起，跨州连郡者不可胜数。曹操比于袁绍，则名微众寡，然操遂能克绍，以弱为强者，非惟天时，抑亦人谋也。今操已拥百万之众，挟天子以令诸侯，此诚不可与争锋。孙权据有江东，已历三世，国险民附，贤能为之辅，此可以为援而不可图也。荆州北据汉沔，利尽南海，东连吴会，西通巴蜀，此用武之国，而其主不能守。此殆天所以资将军，将军岂有意乎？益州险塞，沃野千里，天府之土，高祖因之以成帝业。刘璋暗弱，张鲁在北，民阜国富，不知存恤，智能之士思得明君。将军既帝室之胄，信义著于四海，总揽英雄，思贤若渴，若跨有荆益，保其岩阻，西和诸戎，南抚彝越，外结好孙权，内修政治；天下有变，则命一上将将荆州之军以向宛洛，将军身帅益州之众出于秦川，百姓孰敢不箪食壶浆以迎将军者乎？诚如是，霸业可成，汉室可兴矣。”先主曰：“善。”后果如其计。



▲ 将之贤愚，敌之强弱

《计战》是《百战奇略》的开篇。这个所谓的计，并非我们一般所说的计谋啊，计策啊，而是分析和判断，说简单点就是在准备实施一项大的战略时，比如说准备将一个新产品投放到市场时，先看看这类产品会有多大的市场前景，自己又有多大的实力去开发，能不能坚持到底，资金够不够，竞争主要来自哪些方面等等，也就是先衡量一下自己到底有多大的家底，打不打得起这场市场争夺战。

俗话说知己知彼百战不殆，这话虽然是从战争中琢磨出来的，但是用于现代，可能更恰当，所包含的内容也更多——现代的人越来越自信，于是，看不清楚自己的人也越来越多。

原文，翻成现代汉语，就是还没开打时，应该先好好衡量一下自己的将领有没有作战经验，战绩如何，也就是所谓的“将之贤愚”。

可是“愚”和“贤”这玩意儿怎么判断？有人吹起牛来能说会道，你让他真正坐到谈判桌上，他说不定只是块木头。木头还好点，万一他偶尔说错那么两句话，或者干出不合时宜的蠢事，那可真是成事不足败事有余，极有可能把你已经煮熟了的鸭子给放飞了。

这类人中最典型的就是那个纸上谈兵的赵括了，论起兵书战策来比他那个身经百战的爹赵奢还说头头是道，可是领起兵打起仗来，整个就是白痴一个，到死都不知道自己掉进了白起的包围圈。白起算是秦国最著名的将领了，他作为一代名将载入史册的辉煌战绩，就是赵括成全他的那个长平之战，坑杀了四十万的赵国军队。从此赵国就彻底垮了，成了秦国砧板上的肉，想什么时候吃就什么时候吃。

如果把这四十万赵军比作四十万人民币的话，也许有些大老板不在乎，不就四十万吗？不过，心里总会不舒服那么几天吧，别人总要看那么几天笑话



吧，更要命的是，你能有几个四十万拿来打水漂？

可是赵括这种人，又的确是让人欣赏，说起话来头头是道，引经据典旁征博引口若悬河惊天动地，好像他身经百战，既懂理论又有实践。这样的人坐在你面前跟你吹牛，你能不把他当卧龙转世凤雏现身？

也难怪现在的老板们不太待见刚毕业的学士硕士们，“将之贤愚”，这个愚和贤不是指的大脑够不够聪明，而是看他会不会做事。至于怎么判断他到底会不会做事，那就只有看他以前做过些什么事了。

既然老板要看你的经验，那就只好编故事了，我在什么公司做过什么，又在什么时候参与过什么大的营销活动等等。所以我一直认为那些喜欢在网络上报纸上招聘主管的老板全是笨蛋，你真的就相信他说的那些？还是让他从基层干起吧，看看他到底能干些什么；一开始就让他独当一面，万一他是个赵括，那你就惨了。

最糟糕的是万一他要是个张松，就是三国里那个献西川地图的家伙，他的主子刘璋本来是叫他去找外援的，哪知道他自己倒成了内贼，引刘备入了西川，抢了他主子的地盘。你说要是遇上个张松一类的，那可就不是四十万的事了。

而那个“敌之强弱”，其实也是看人实力。对方的实力有多大，不仅仅是有多厚的家底，家底这东西好估摸，多看几张分析报表就行了，最难估摸的是对方是个什么人。比如说玩价格战广告战这些吧，明知道对方根本没那个资本奉陪到底的，可对方偏偏是个赌徒，是个亡命一蹬腿的主。更讨厌的是对方他就是个无赖，根本没想着和你硬碰硬拼个死活，他只想惹得你劳民伤财。这种人比那些真正实力强大、资金雄厚的人还难缠，遇到这种人你说烦不烦？所以说，这个“敌之强弱”，还是在于人。

遇上这种无赖的主儿，最好还是别和他硬碰硬，来软的，玩创意，有些事情不怕做不到，只怕想不到。你要跟我玩到底？行啊，反正我做的你都能做到，可是我想得到的你也能想到？跟在我的屁股后面跑吧你。

至于“兵之众寡，地之险易，粮之虚实”，也就是资金有多厚啊，市场已经占有了多少啊，还有多少可开发的啊等等，这些真的是好判断，只要是看得

见摸得着的东西，一般来说除非你大脑缺氧，否则很难出错。但要是看不透摸不着的，不多费点心思你很有可能大白天撞见鬼。

▲ 郭嘉的“十胜十败”论

刘伯温，写《百战奇略》的那位，在中国历史上也是有点半人半仙的传奇人物，在阐述计战时引用的是诸葛亮那篇大名鼎鼎、千秋景仰的《隆中对》。关于这个，不知道的人少，知道的人多，我也懒得再多说了。反正我觉得用《隆中对》去诠释“未战之时，先料将之贤愚，敌之强弱，兵之众寡，地之险易，粮之虚实”还不够过瘾，最典型的还是曹操跟袁绍打那场官渡之战前郭嘉说的那番十胜十败的话。



郭嘉

郭嘉大概要算是曹操手下最聪明的谋士了，可惜死得太早，三十几岁就翘了辫子。上帝不喜欢聪明人，从亚当和夏娃一知道什么叫羞耻就被上帝赶出伊甸园这事，我就发现上帝很烦人类变得聪明起来，于是，就有了“天妒英才”这个词。

郭嘉这人的确是聪明，知道袁绍想跟曹操打一仗。其实官渡之战不是曹操想打，以他当时的力量，和袁绍这样四世三公、家底雄厚的人打，根本是连想都不敢想。

袁绍以借粮的名义向曹操发起挑战，当时袁绍正跟公孙瓒打，想试探一下曹操是不是个老实的主儿，会不会背后偷袭。当然了，这个借粮，肯定是肉包子打狗，有去无回的啦。所以说这个借粮还有更深一层的含



义，那就是曹操如果把粮草借给袁绍，那等于是曹操向袁绍表示屈服，表示退让，白白送袁绍一笔，按现代的话说就是资金或者市场份额。

曹操当然不肯借，曹操早就有心跟袁绍干一仗，借粮给袁绍，那不就是资助自己的敌人吗？谁会傻到自己跟自己过不去的地步？可是郭嘉偏偏要曹操资助袁绍，因为袁绍借粮不是要对付曹操啊，他是要对付北方的公孙瓒，这些，早晚都是曹操的，等于是袁绍替曹操扫平障碍。

就像现在那个沃尔玛连锁集团，别看它现在不动声色，任由国内那些零售连锁集团瓜分市场，那是它让别人替自己扫平障碍呢，然后与真正的对手来场硬碰硬。等着吧，这只狼早晚要出洞的。

郭嘉之所以这样认为，就在于他分析曹操和袁绍这两个人分析得很到位，判断得很准。尽管在当时曹操的实力和袁绍比是天壤之别，一个天上一个地下，你说差距有多大吧，但是郭嘉发现曹操的潜力无穷，总有一天会干掉袁绍，这就是那个经典的“公有十胜，绍有十败”。

郭嘉认为，首先，曹操能够和手下做到同心同德而不是像袁绍那样只会摆老板的花架子。

第二，曹操挟天子以令诸侯，以皇帝的名义，跟谁开打都是天经地义理所当然的，说难听点就好比以前的国有企业，用不着担心它们会拿不出钱来，有国家撑着呢。而袁绍，就没有这个让别人信服的条件。

第三就是曹操讲究法制而不是人治，关于这点，如果从市场的角度去理解的话，那就是曹操比较好地把握了消费者心理，知道大家想要的是什么。汉末



袁 绍

军阀混战，社会也不安定，别说无法可依了，就是有法也不依，所以大家都希望社会能够变得有秩序起来，这就需要严格的法令了。曹操在这点上就做得很好，于是人们都认为在他的管理下大家能够过太平日子，自然拥护他了。而袁绍呢，以为政令宽松一些大家可能会更喜欢，这就是他根本没好好琢磨当时人们的心理，人们的需求。郭嘉说的这个第三点“治理”，如果按照人力资源管理的角度去理解的话，那就是曹操的内部考核制度比较健全，所以做起事来效率也比较高。袁绍就做不到这些，今天一个规章明天一个条例的，过两天就作废了，没个章法自然就无法考核到底做得好不好。

第四是曹操对手下能够做到用人不疑，因才授位，在人才的运用上能够做到人尽其材，并且给人家一定的权力空间，让其有充分施展的余地。而袁绍呢，什么事都管着，于是什么事都管不好。现在很多当老板的都懂得，一旦连芝麻小事都得事必躬亲的话，那算是玩完了。

第五就是袁绍这家伙脑筋虽然转得快，却总是因为想得太周全以致畏首畏尾什么都不敢去做。曹操就能够想到了就去做，在做的过程中随机应变，这样总比光说不练实在得多。

第六就是所谓的人格，也就是曹操比袁绍善于吸引人才。其实按现代的话说，曹操属于那种勇于实践不怕失败的人，有才能的人都想证明自己，当然愿意跟着敢做的人去闯荡一番了。

第七就是眼光的问题了。曹操的眼光长远，不会因为眼前的事而耿耿于怀斤斤计较，他能够从眼前看到未来，把心思花在大的方向上面。这样的人一般来说都比较有前途，因为他们想的是以后，所以现在做的每一件事都是有长远打算的，有目标的。

第八和第九的意思差不多，就是怎么摆平手下的人了。都是聪明人，集中在一起难免会“既生瑜何生亮”，文人相轻，连码字的书生都相互瞧不起，何况一群有能力干实事的人才？曹操在这一点上就做得比较好，能够做到兼听则明，公平公正地处理问题，所以手下那些文武，尽管相互不服，这样也很好啊，有竞争就有高效率嘛，但是都对曹操很忠心。