



高等学校经济与管理专业系列教材

CASES OF MODERN
ENTERPRISE MANAGEMENT

现代企业 经营管 理案例



和丕禅 主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

现代企业经营管理案例

主 编 和 丕 禅
副 主 编 郑 吉 昌 姚 朝 晖
徐 萍 平 周 洁 红

高 等 教 育 出 版 社

内容简介

本书是与大学管理学课程配套的案例教材,依据把握重点、突出焦点、跟踪热点、指津难点的原则,共收集、编撰了国内外经典案例 100 个。全书融创新性、启发性、趣味性和可读性于一体,其内容丰富、题材新颖、结构合理,可用于本科生、研究生、MBA 等各教学层面的教、学、作业、考核、研讨等诸多环节,也可供企业管理人员阅读。

图书在版编目 (C I P) 数据

现代企业经营管理案例 / 和丕禅主编. —北京: 高等教育出版社, 2003.8

ISBN 7-04-013508-6

I. 现... II. 和... III. 企业管理-案例
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 068178 号

责任编辑 刘自挥 封面设计 吴 昊 责任印制 潘文瑞

书 名 现代企业经营管理案例
主 编 和丕禅

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-82028899
传 真 021-56965341

购书热线 010-64054588
021-56964871
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>
<http://www.hepsh.com>

排 版 南京理工排版校对公司
印 刷 上海新华印刷有限公司

开 本 787 × 1092 1/16
印 张 20
字 数 366 000

版 次 2003 年 12 月第 1 版
印 次 2003 年 12 月第 1 次
定 价 26.00 元

凡购买高等教育出版社图书,如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

序

案例教学最早始于哈佛商学院,1910年,科普兰(Copeland D.)博士在哈佛最先使用讨论式的方法进行工商管理教学。当时,邀请许多工商管理界的人士走进课堂,向学生展示自己在管理中所遇到的形形色色的问题,通过学习、讨论写出案例分析和解决问题的许多方案。1921年,在当时哈佛工商管理学院院长多汉姆(Donhan B.)的建议和鼓励下,科普兰主持出版了一本案例集。这极大地推动了在全校范围内普遍使用案例法进行教学的进程,同时也开创了管理学界、教育学界最先运用案例教学法的先河。

案例教学是通过对一个具体的管理情境的描述,引导学生对这一特殊情境进行分析讨论的一种生动的教学方法,同时也是一种教师与学生共同参与,对管理案例和疑难问题进行研讨诊断的互动式教学过程。它不仅使学生将所学理论知识与管理实际得以结合、综合运用,并锻炼和提高了学生分析问题、解决问题的能力,而且对教师提出了更新更高的要求。实践证明,在我国高等院校经济管理类专业中,无论是对MBA、研究生,还是对本科生,在诸多层次中运用案例教学法,其效果都是明显的,方法是成功的,因此得到广大师生的认可和欢迎。

近年来,随着案例教学在管理类教学中的普遍运用,各种版本的案例集、案例分析、案例点评先后出版,它们均有各自的特点与长处,但有的偏重于分析,有的偏重于点评,有的则偏重于梗概叙述。由和丕禅教授主编的本案例教材,则是根据《管理学》的主要内容,注重把握重点、突出焦点、跟踪热点,以满足师生在教学、研讨、作业、考核等各教学环节中参考使用的要求。此外,本书还具有如下特点:

1. 内容丰富,题材新颖

本书收集、编写了中外企业100个案例,涵盖了现代企业经营管理活动的主要环节和内容。全书共分为11章,基本反映了当前企业管理中的热点与难点问题。

2. 结构合理,安排得当

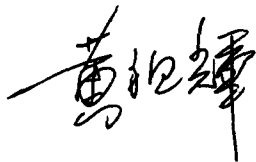
每个案例包括案情描述、分析思考题和提示三部分。情境描述具体生动、情节曲折,思考题的重点把握准确、耐人寻味,提示部分则可避免学生漫无边际地分析讨论,指明了分析问题的切入点。

3. 适用面广,可读性强

本书既可作为管理学课程教学的配套案例教材,适用于 MBA、研究生、本科生各个教学层面,也可作为企业管理人员的参考读物。

本教材的主编和丕禅教授,现任中国农业企业经营管理教学研究会理事长。他从事高等院校企业管理教学科研工作 40 余年,从 20 世纪 80 年代起就致力于推行案例教学法,长期以来,积累了丰富的教学经验和渊博的管理知识;他曾主编出版了 5 部全国统编教材。我相信,本书的出版将为高等院校经济管理类专业大力实施案例教学起到重要的推进作用。

教育部国家人文社科重点研究基地——浙江大学农业现代化与农村发展研究中心(卡特中心)主任、教授、博导



2003 年 6 月

前 言

案例教学法最早由美国哈佛商学院于 20 世纪 20 年代所首创和倡导,至 40 年代西方国家已普遍应用于经济管理类、医学类、法律类、军事类等课程教学过程中,如今已形成一门专门的学问。编者在长期教研过程中对此做过深入研究,详见附录一、二。我国于 20 世纪 80 年代初在高等教育中首先引进这一方法,在经济管理类课程的教学中的推广应用效果十分明显,备受学生欢迎。因此,它是一种培养和提高学生创新能力的有效教学方式。

现代企业经营管理学是一门综合性、应用性、实践性很强的科学。在整个教学过程中,必须始终把培养和提高学生的综合分析能力、实践操作能力放在首位。为满足在教学过程中理论联系实际、不断提高教学质量的需要,我们及时组织编写了《现代企业经营管理案例》,旨在使学生将所学理论和基本方法得到开拓性的灵活运用,充分调动学生学习的积极性和主动性,提高学生分析解决问题的能力 and 创新能力。本书是一部拓展知识视野、提高运用技能技巧、启发综合思考能力的重要辅助教材。

本教材力求突出创新性、启发性、趣味性和可操作性等特点,全书共分 11 章,包含中、外企业 100 个案例。本书由浙江大学和丕禅教授担任主编;浙江树人大学郑吉昌副教授、浙江大学姚朝晖、徐萍平、周洁红副教授担任副主编。全书初稿经和丕禅教授修改、统编、总纂而定稿。本教材可供高等院校经济管理类专业任课教师、研究生、本科生进行案例教学、案例分析、案例作业、案例研讨时参考使用,也可作为企业管理者及有关业务人员的参考读物。由于编者水平有限、时间紧迫,书中谬误和不足处在所难免,敬请读者批评斧正!

本书在编写和出版过程中,得到浙江大学农业现代化与农村发展研究中心(卡特中心)、农业经济与管理系以及浙江树人大学领导的热情支持和大力帮助,在此表示诚挚的谢意。

编 者

2003 年 6 月 22 日

于杭州华家池

目 录

第一章 企业制度

案例 1	变而后制胜——解析 IBM 公司的体制改革	1
案例 2	成功的“双赢并购”——美国在线并购时代华纳	6
案例 3	横店集团的社团所有制	9
案例 4	白云山 何日重振河山?	11
案例 5	青啤集团公司低成本扩张、建立母子公司体制的辉煌实践	14

第二章 企业战略

案例 6	尖峰敢破九重天——尖峰集团的多元化经营	19
案例 7	冰山集团：运营资本招数多	22
案例 8	逃离危机 以小吃大——从英特尔和 AMD 的竞争 中看企业战略杠杆的应用	25
案例 9	海尔的扩张说明了什么?	30
案例 10	童装大王能否再创辉煌?	34
案例 11	纳爱斯的轨迹	37
案例 12	“末日管理”使小天鹅远离末日	39
案例 13	乔森家具公司五年目标合理吗?	42
案例 14	两种战略 两种命运——万科与金田发展战略比较	44
案例 15	品牌塑造——哈药的经营战略	48
案例 16	诺基亚的百年启示	51
案例 17	老国药号焕发青春	53
案例 18	“中国领带城”的战略调整思路	58

第三章 经营决策

案例 19	一个私营企业发展过程中的困惑	61
-------	----------------------	----

案例 20	广州标致公司 MRP II 失败分析	63
案例 21	生产经营与资本经营的有效结合——来自安徽省电力超硬材料总公司的成功经验	66
案例 22	“流星现象”的透析	70
案例 23	春都的衰落	72
案例 24	华药集团成功的退出策略	75
案例 25	TCL 集团的经营策略	79
案例 26	两项改革措施引发的思考	82

第四章 产品开发

案例 27	“雪山来客”来自何方?	85
案例 28	方太现象	87
案例 29	汇仁集团的两翼	91
案例 30	禾佳公司的成长之路	93
案例 31	松下的危机说明了什么?	95

第五章 营销策略

案例 32	建业城市花园的营销奇迹	99
案例 33	品牌需要生动化——英雄乳品“借势运作”终端促销	102
案例 34	诚信变革打造品牌竞争力	105
案例 35	农村市场前景广阔大有作为——康佳集团开拓农村市场的营销策略	107
案例 36	“三株”的枯萎与品牌的危机管理	109
案例 37	富力新居的营销奥秘	112
案例 38	可口可乐:法兰西背水一战	115
案例 39	戴尔:网上直销先锋	116
案例 40	沃尔玛经典制胜战略	119
案例 41	“朵而”营销实战的秘密	123
案例 42	西门子(SIEMENS)的销售通路运作	126
案例 43	里兹·卡尔顿酒店的优先处理问题单	132
案例 44	“太太”为何越来越美丽?	134

第六章 企业文化

案例 45	陈翼良话惠普之道	138
案例 46	华为的企业文化	142

案例 47	联想文化的特色在哪里?	145
案例 48	微软公司:别具一格的文化个性	146
案例 49	为员工打造东亚精神——宋秉卿与天津东亚公司	149
案例 50	苹果与惠普:不同文化的不同结果	152
案例 51	沃尔玛:充满朝气的企业文化	155
案例 52	武钢企业文化的活力	159
案例 53	彩虹天地公司总经理的困惑	162
案例 54	方太公司狠抓现场管理出奇效	167

第七章 人力资源管理

案例 55	解析鲁冠球的“两袋投入”理论	170
案例 56	灵化集团激发员工活力的“四优管理法”	172
案例 57	海尔的 OEC 基础管理	175
案例 58	南远人力资源管理的改革与创新	177
案例 59	红桃 K 挑战“武大郎”的举措	180
案例 60	发生在铁路工地上的一个故事	183
案例 61	长城铝业公司实施全员目标管理的成效	184
案例 62	苏南机械有限公司外销人员外流问题如何解决?	187
案例 63	摩托罗拉的绩效管理	189
案例 64	这样的激励为何无效?	193
案例 65	机修分厂的考核困境	195
案例 66	把珍珠串成项链——联想集团人力资源管理的若干经验	197
案例 67	青钢集团的“五个日”管理	200
案例 68	造人先于造物——松下幸之助的人才观	203

第八章 质量管理

案例 69	品质部长上任以后	206
案例 70	对某日资公司质量管理的诊断报告	208
案例 71	企业发展品质为本——来自重庆啤酒集团的调查报告	211
案例 72	独具特色的质量管理法——山东乳山制丝厂纪实	215

第九章 企业家

案例 73	“帅康”与邹国营	219
案例 74	海盐纤维的圈套和黑洞——企业经理腐败问题	222

案例 75	青山依旧花落去——两位厂长的创业对比	224
案例 76	“乐百氏”与何伯权	226
案例 77	巨人集团为什么会迅速倒闭?	228
案例 78	生产计划改变前后	231
案例 79	张汝文与“虎山”的崛起	232
案例 80	不该发生的故事	236
案例 81	企业领导者——“民主派”还是“独裁者”?	237
案例 82	松下的“玻璃式”经营法	240
案例 83	王嘉廉:领导精英的人	242

第十章 用 人 机 制

案例 84	总经理用工制度改革的“三板斧”	244
案例 85	双良集团的以人为本	247
案例 86	上海通用汽车公司(SGM)的招聘策略	250
案例 87	汇仁集团灵巧的双手	254
案例 88	李军该怎么办?	257
案例 89	外企管理制度的启示	258

第十一章 企 业 竞 争

案例 90	“娃哈哈”vs“太阳神”	261
案例 91	乐凯公司的竞争战略与策略	267
案例 92	UPS 利用信息技术进行全球竞争	272
案例 93	春都:抵御洋货冲击,创造市场奇迹	273
案例 94	激烈而复杂的矿泉壶商战	276
案例 95	本田 vs 雅马哈:“冤家路窄”	278
案例 96	彭城啤酒何以战胜对手赢得胜利?	281
案例 97	防守反击 变被动为主动	286
案例 98	强弱对弈:从 Intuit 的胜利看中小企业竞争策略	289
案例 99	企业竞争战略比较	291
案例 100	特许经营的成功模式——肯德基在中国	293
附录一	《管理学》实施全过程案例教学的实践与思考	297
附录二	管理学专业研究生教育应加强实践能力的培养	301

第一章

企业制度

案例 1

变而后制胜

——解析 IBM 公司的体制改革

案例描述

世界著名企业的发展史已经证明,20 世纪的企业在进入 21 世纪后,如果墨守陈规、不求变革将无法得以发展。传统的体制、制度、工作方法和文化常会拖企业发展的后腿,甚至,20 世纪的标准企业也有可能会像恐龙那样走向灭绝。因此,企业要继续朝气蓬勃地发展,就必须变。只有冲破旧的传统,才能开创新的局面,才能有光辉灿烂的未来,变革是企业通往更高境界的必由之路。闻名世界的大型跨国企业美国国际商用机器公司(IBM)所进行的领导体制改革就是一例。IBM 是专门生产电子计算机的厂商,也是世界上第一家研制电脑而获得巨大成功的企业。其主要产品反映着当代尖端技术发展的水平,它的领导体制改革在很大程度上揭示了新技术革命条件下竞争环境对企业领导的要求,透过 IBM 领导体制改革的个案分析,有助于我们更具体地了解和认识大型企业的领导体制改革之必然性和一般发展方向,值得我国企业界特别关注。

（一）大规模的领导体制改革

20 世纪 80 年代伊始,IBM 就开始了组织开发,接着于 1983—1984 年,进行了一次 IBM 发展史上从未有过的大规模的领导体制改革。这一重大改革的历史背景和激发因素有如下几个方面:

1. 激变的竞争环境

20 世纪 70 年代末至 80 年代初,科学技术日新月异,特别是用途广泛的微电子产品的更新周期日益缩短,围绕电子计算机而展开的市场竞争急剧激化。IBM 作为专门生产电子计算机的厂商,在世界 100 多个国家设有子公司,其国际国内的竞争对手很多。当时对 IBM 威胁最大的,是美国阿姆达尔公司新推出的 H200 插接兼容机,该机只要换一下插头就可以和当时最先进的第三代电子计算机 IBM1400 相互交换。由于 H200 可以原封不动地使用 IBM1400 的主要软件,这样就可以将 H200 作为 IBM1400 的兼容机在市场上加以出售。而且 H200 的运算速度比 IBM1400 快两倍,而价格则便宜 5%,这直接威胁着 IBM 的市场地位。IBM 因不能立即拿出新产品,只好凭借雄厚资金以降价战略进行反击。反击的结果虽使资金不足的阿姆达尔公司陷于守势,但阿姆达尔在寻找出路中又与资金充足的日本计算机制造商富士通联合起来,很快推出新产品 470V/7 来同 IBM 相抗衡。同一时期,日本日立、三菱电机、日本电气等制造计算机的厂家也联合起来,积极开发新产品,形成了对 IBM 的新包围,使 IBM 面临失去主导权的局面。在这种情况下,要扭转局面只有在开发新产品上找出路。激变的竞争环境和面临的严重挑战,使 IBM 不得不考虑:必须建立有利于创新开发的领导体制,以争取全局的主动权。

2. 战略反攻的起点

IBM 是以大型电子计算机为主产品的制造商,而新的威胁却使它逐渐丧失小型计算机和微电脑的市场。1980 年虽然 IBM 在销售额上还占主要地位,但小型计算机却让日本厂商占了优势。这一不利形势使 IBM 的利润损失至少在 5 亿美元以上,就连生产个人计算机的美国苹果电脑公司都可以构成对 IBM 的威胁。“大象奈何蚊子”,IBM 是个有创新历史和敢于冒险的大型企业,它决定研制开发小型机和微电脑,从战略上实行反攻。1980 年,IBM 首先打破传统的组织体制,在公司内建立了能较快开发生产小型机的“独立经营单位”(简称 IBV),即所谓“公司内企业”,当年即开发出商品化的个人电脑。

3. 实现新的战略目标

1982 年 1 月,还在卡里担任董事长时,IBM 就曾明确提出要以对日战略为中心进行组织改革,他说,为适应技术竞争、顾客需要及今后 10 年将遇到的严重

局面,应进行“组织改编”;必须集中全力对付日本的富士通和日立制作所等对手,“只要能够对付来自日本的挑战,那么就可以战胜世界上任何国家的挑战”。然而,正在这时,由于美国电话电报公司(AT&T)分解改组可以自由地进入计算机领域,使 IBM 在国内增加了劲敌。在这一时期,欧洲经济共同体的制造业也迅速发展起来。面对来自日本、美国国内和欧洲经济共同体三方面的挑战,IBM 不得不从整体上进一步全面考虑自己的战略。于是,在 1983 年提出了 20 世纪 80 年代的新战略。这项新战略包括四方面重要目标:

- (1) 情报产业领域实现同行业的增长率;
- (2) 所有领域都能证明 IBM 产品的技术价值和质量的卓越性;
- (3) 在生产、销售、服务和管理的业务活动上,实现最高的效率;
- (4) 确保企业发展所需要的高利润。

到 20 世纪 90 年代,企业规模要比 1983 年扩大两倍,每年要确保 1 000 亿美元的销售额,以便在世界情报处理产业中建立巩固的地位。他们认为实现新的战略目标,必须按照专业化、效率化、科学化、民主化和智能结构合理化的要求,调整和改革企业领导体制。

为了实现新的战略目标,搞好体制改革,卡里于 1983 年 2 月主动辞去了董事长职务,让精力充沛、勇于开拓、善于经营的总裁奥佩尔担任董事长,并选出新秀艾克斯接任公司总裁,他自己则到董事会的经营委员会当议长。奥佩尔接替董事长后,按照既定的战略要求,立即开始了 IBM 史上从未有过的领导体制改革,着手建立所谓 20 世纪 80 年代的“现代经营体制”。

(二) 领导体制改革的主要措施

IBM 的领导体制改革,基本上是分三个阶段进行的。

第一阶段:进行组织改革试点,在公司内设立“风险组织”。

第二阶段:全面调整与改革总公司的领导组织,形成新的领导体制。

第三阶段:调整与改革子公司的领导体制,从 1980 年到 1984 年。

全部改革共搞了四年。主要措施如下:

1. 设立风险组织,进行改革试验

早在 1980 年,IBM 就开始了在公司内设立“风险组织”的试验。1980—1983 年,先后建立了 15 个专门从事开发小型新产品的风险组织。这种组织有两种形式:一是“独立经营单位”,简称“IBV”;一是“特别经营单位”(又称“战略经营单位”),简称“SBV”,它们都是自主权较大的相对独立单位。特别是前者“IBV”,在产销、财务、人事方面都有自主权,甚至可以单独建立自己的董事会,自行筹集资金等;它直属总公司的专门委员会领导,总公司除提供必要的资金和

审议其发展方向外,对其经营活动一律不加干涉,故有“企业内企业”之称。试验的结果表明,这种自主经营的“IBV”有较大的优越性,它使 IBM 受到启发,即现代大企业必须重视分权管理,同时要加强战略指导。

2. 改组最高决策层与总管理层,建立战略领导体制

具体措施是:

(1) 扩大最高决策组织。把原仅由董事长和总裁两个人组成的企业办公室及其协议机构经营会议合并改组为企业管理办公室,使正式成员由原 6 人增加到 16 人。改进了决策层的智力结构,使更多的人才参与最高决策,从而加强了集体决策机制。

(2) 建立政策委员会和事业运营委员会。前者由董事长、总裁、副董事长和两名常务副总裁 5 人组成,负责长期战略决策。后者由参加政策委员会的一名常务副总裁负责,外加主管公司计划财务的副总裁,分管事业部门的常务副总裁及分管地区总公司的常务副总裁和其他副总裁等共 10 人组成,负责短期战略决策。

(3) 调整总管理层,强化指挥系统。IBM 的直线指挥系统,是由总公司、事业部门组(也叫执行部)和地区性公司、事业部(或地区子公司)和工厂组成。其中总公司、事业部门组和地区性公司属总管理层。总公司管理层的改组是通过成立企业管理办公室和事业运营委员会进行的,而事业部门组和地区性公司的调整,则是通过大规模改组完成的。例如,原有三个事业部组——数据市场组、数据产品组、通用商品组,现改组为信息系统组、信息系统和技术组、信息系统和库存组、信息系统和产品组以及信息系统通讯组,突出了信息和通讯事业的重要地位,并按专业化、效率化等原则对下属事业部进行了增减、合并或改组,强调了向个人计算机、中小型计算机和通讯系统产品发展的新方向,对地区性公司所属的子公司则进行了大改组。IBM 原有三个地区性公司,分别称为 IBM 世界贸易总公司,IBM 世界贸易美洲-远东公司和 IBM 世界贸易欧洲-中东-非洲公司,由 IBM 世界贸易总公司统一协调,管理 130 多个国家的子公司。这些子公司并列接受地区性公司指挥,没有中间领导层次,管理跨度很大。新的改革措施是,根据地区、市场和产品生产专业化等情况,通过建立自主经营的事业部,把各国的子公司合理地集合起来,例如 IBM 世界贸易欧洲-中东-非洲的 85 个子公司改组为 5 个事业部,IBM 世界贸易美洲-远东公司的 46 个国家的子公司重新组成 3 个事业部:亚洲和太平洋集团、加拿大 IBM 及中南美洲部。其中亚洲和太平洋集团根据“以对日战略为中心”的要求,新建了战略事业部,它反映了这次 IBM 体制改革的重要特征。

这些措施使得最高决策组织和决策执行组织之间,通过政策委员会,在企业管理办公室和事业运营委员会等机构,建立起了一个以战略为中心的新形式的领导体制。

3. 改变传统习惯,实行有秩序授权与分权

具体做法是,根据新的领导体制和地区子公司的改组情况,分层次有秩序地扩大授权范围和推进分级管理:

(1) 给总公司事业运营委员会以较大的自主权,使它能根据市场需要能动地发展风险事业;

(2) 允许某些事业部扩大销售职能,如新建的信息系统组增设了地区销售部;

(3) 对新建成的地区事业部采取分散化管理原则,使它们在开发、生产和销售等方面比原子公司具有更大的经营自主权,以利提高竞争能力;

(4) 对新建的亚洲和太平洋集团的战略核心“日本 IBM”,在组织上和经营上给予完全自主权,由总公司派得力的副总裁直接担任最高领导者,以便发挥亚洲和太平洋集团特别是日本 IBM 在实现公司战略中的“尖兵”作用。

奥佩尔的这些改革与放权措施,在 IBM 史上是找不到的。通过调整、改组、改革和授权,把分散的子公司适当集中,对集中起来的事业部实行分散管理,IBM 不仅建立了一个战略领导体制,而且形成了一个集中与分散相统一的管理体制,从而使它有可能以集中决策与分散经营相结合的方式适应激变的市场环境。

4. 改善支持系统,提高领导体制的适应性

具体方法是:

(1) 健全咨询会议和董事会下的各种委员会,聘请社会名流参加咨询、担任董事,组成有权威的咨询班子、工作班子和监督班子;

(2) 严格执行业务报告制度,建立评价与指导系统,普及五步诀“YHNC”(即一切职员都必须经常向直属上司报告,上级和下级要通过定期总结评价方法改进工作,各级决策和处理问题时,都必须做到看、听、分析、综合和做出明确判断);

(3) 实行“门户开放”政策,建立“直言”制度。董事长和总经理“敞开”办公室大门欢迎职工来访。普设保密意见箱,鼓励下属“直言”上诉。认为这种“上诉”是一种很好的沟通,可以缓和职工不满情绪,有利于防止官僚主义;

(4) 坚持 IBM 的“三信条”,即“尊重个人”、“服务”和“完全主义”,这是 IBM 的管理哲学,被称为“教典”。他们说:战略可以变,组织可以改,永远不能改变的是“信条”。这些支持性措施,使 IBM 信息通畅,反馈迅速,决策效率高,领导体制具有较好的适应性,因而取得了优良的经营业绩。

分析思考题

(1) 请画出 IBM 公司组织改革前后的组织机构的大致框图,加以比较并说

明其优越性。

(2) 21 世纪企业组织的变革将会有哪些重大变化? 为什么?

(资料来源:根据有关文献综合整理;编撰:姚朝晖)

案例 2

成功的“双赢并购”

——美国在线并购时代华纳

案例描述

2000 年 1 月 10 日,世界上最大的 ISP(Internet 服务商)美国在线公司(American Online)和世界最大的传媒集团时代华纳公司(Time Warner)在纽约向世界宣布,他们将开始组建一个规模空前的互联网和传媒集团——美国在线时代华纳公司(AOL Time Warner Inc)。在这一并购案中,美国在线出资 1 840 亿美元购买时代华纳的股票,同时承担时代华纳 178 亿美元的债务。新公司成立后,它的年营业额将高达 300 亿美元,市值总额为 2 860 亿美元,加上未执行的期权和认股权证,新公司的市值将达 3 500 亿美元。这一并购案在国际社会引起强烈震撼,被称之为“世纪并购”。

(一) 美国在线与时代华纳都是美国著名企业中首屈一指的角色

作为近年来迅速崛起的网络新贵,美国在线可谓是红透半边天,成为世界网络的领头羊,如今是世界上最大的网络服务提供商,用户高达 2 000 多万,平均每 5 个美国人中就有一个是美国在线的用户。其所辖的美国在线服务网、电脑服务、网景网络中心、数字城、ICQ、电影网等业已成为互联网上的“火热”网站。而时代华纳则是一家具有 70 余年历史的老牌媒体集团,旗下拥有《财富》、《时代周刊》、《体育画报》、《人物》、CNN、HBO、华纳兄弟制片厂、华纳音乐集团等诸多享誉全球的期刊及有线电视企业和娱乐企业,在 20 世纪末创下全球年销售收入逾 120 亿美元的辉煌业绩,是传统媒体中独一无二的老大。

（二）在声光与视讯结合的网络世界中，综合了各自的优势

未来的网络世界，首先要求要有内容，有了内容，网络世界才能五光十色；但仅有内容还不够，因为网络内容不再只是文字和图表，而是声光和视讯的结合。只有这样，才能统领网络世界，而在这方面恰恰是美国在线所欠缺的。虽然美国在线拥有众多的用户，但它缺乏制作节目的能力，它在开发自己网站内容，尤其是树立自己具有号召力的著名品牌方面显得越来越力不从心；此外，它也没有拿得出手的与它的名气相匹配的新闻和娱乐站点。而这些，在“媒体帝国”时代华纳公司却拥有取之不尽、用之不竭的资源宝库。

（三）并购使美国在线获得了经营方式、网络运行速度上的巨大收益

时代华纳是一个具有 70 多年发展历史的成熟的媒体和娱乐公司，它拥有的众多著名期刊、有线电视企业和娱乐企业，不但能在经营方式上有效弥补美国在线公司营运上的缺憾，而且它还拥有高度发达的美国第二大有线电视网，覆盖面积达到美国家庭用户的 20%，仅次于美国电话电报公司。此外，时代华纳的光纤网络能使美国在线的网络运行速度成倍提高。这对于越来越没有耐心的现代上网一族来说，互联网的魅力将越来越大；对于速度即金钱的网络社会而言，美国在线并购时代华纳无疑将是一次巨大的成功。

（四）并购使时代华纳一举从传统传媒产业跨入新兴媒体行业

对于时代华纳，如果满足于已经取得的地位和成就而不求变、求新，那么，它由兴盛走向衰败的结局也就不可避免。新媒体的崛起之势咄咄逼人，传统媒体要在新世纪的大众传媒业有一立足之地，必须实现从旧媒体向新媒体的过渡。时代华纳清楚地知道新兴媒体互联网对传统媒体的冲击是毁灭性的，因此必须实现传统型媒体向数字型企业的转化。

在这一并购案中，时代华纳代表的是传统媒体，美国在线代表的是新兴媒体。作为一家具有 78 年历史的老牌媒体集团，时代华纳的总资产为 484.3 亿美元，年收入为 268 亿美元，拥有员工 6 万多人。而仅有 15 年发展史的美国在线，其总资产为 65 亿美元，年收入 48 亿美元，员工仅为时代华纳的 1/6，但其发展速度十分惊人，近 10 年内其增长率高达 1 300%。从发行的股票市值来看，美国在线的股票市值是 1 634 亿美元，时代华纳为 833 亿美元。这反映