



北京大学职业经理人通用能力课程系列教材

管理案例分析

Management Case Studies

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材编委会 组编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中央广播电视大学出版社
Central Radio & TV University Press

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材

管理案例分析

北京大学职业经理人
通用能力课程系列教材编委会 组编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



中央广播电视大学出版社
Central Radio & TV University Press

图书在版编目(CIP)数据

管理案例分析/北京大学职业经理人通用能力课程系列教材编委会组编. —北京:北京大学出版社,2010.10
(北京大学职业经理人通用能力课程系列教材)

ISBN 978-7-301-16372-6

I. 管… II. 北… III. 企业管理—案例—分析—教程 IV T. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 222745 号

书 名: 管理案例分析

著作责任者: 北京大学职业经理人通用能力课程系列教材编委会 组编

策 划 编 辑: 黄庆生

责 任 编 辑: 李 玥

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-16372-6/F · 2374

出 版 者: 北京大学出版社 中央广播电视大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62765126 出版部 62754962

电 子 邮 箱: zyjy@pup.cn

印 刷 者: 北京博图彩色印刷有限公司

发 行 者: 北京大学出版社

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.75 印张 460 千字

2010 年 8 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话: 010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材

编 委 会

顾 问：厉以宁 于鸿君 刘 伟 陈 宇

主 任：阮智勇 侯建军 张 虹 于宏钧 郑学益

副主任：李林曙 张玫玫 杨孝堂 石毓号

委 员：（按姓氏笔画排序）

马德辉	王明基	王雨本	王 斌	王景江	白思俊	刘文忻
刘志敏	刘国芳	匡贵秋	朱武祥	朱显锋	张发明	张玉玲
张智勇	李 虹	李 健	李 强	周延军	罗双平	金正昆
侯书生	姜旭平	栾润峰	梁鸿飞	理 清	章 政	蒋克中
翟新兵	裴利芳	廖来红				

总 序

随着中国经济的飞速发展,特别是世界多极化和经济全球化的不断深入,国际政治、经济、市场、技术环境也正在发生重大,甚至是颠覆性的变化。世界经济结构的新转型、传统经济发展模式的转变势在必行。全球经济将进入一个结构性调整的历史过程,新一轮的国家能力竞争已见端倪,而加大教育科技投入,提升人才质量,构筑新的竞争优势是应对经济结构调整和升级的必由之路。

经济结构转变和产业结构升级给企业带来了更大的发展空间,同时也使企业间的竞争更加激烈。企业间的竞争实质上是人才的竞争。在企业运营中,职业经理人是企业不可缺少的人力资源,也是企业发展和提升竞争力的中坚力量。职业经理人的培养是职业教育的重要组成部分,也是终身教育的重要组成部分。如何建立一门规划科学、结构合理、理论和实践一体化的中国职业经理人教育课程,加快培养一支具有战略眼光、市场意识、创新精神、实践能力等综合职业素养的经理人队伍,是摆在各部门、各行业、各企业面前的重大课题。

为了建立一套科学的职业经理人评价体系,培养合格的职业经理人,我们组织了北京大学、清华大学、中国人民大学、中国人民公安大学等高校的学者、教授编写了这套北京大学职业经理人通用能力课程系列教材。本系列教材包括:《职业经理人管理知识》、《职业经理人管理能力》、《职业经理人管理技术》和《管理案例分析》,旨在对职业经理人的职业知识、职业素养和职业技能进行规范、评价与培养。

本系列教材是在 20 多位学者、专家的指导下,经过长达两年的研讨、编写、修改而成的。本系列教材的突出特点是:第一,系统性。以西方 MBA 课程为基础,结合中国 30 年来经济发展实践编写而成。第二,本土化。职业经理人这一职业于 1841 年诞生于美国,近年来,中国企业正在探索培养自己的职业经理人。本系列教材充分考虑中国特色和中国文化,使职业经理人在中国落地。第三,实用性。教材在提供职业经理人应具备的知识与基本素养的同时,解析了大量案例,并将知识运用到实践中。本系列教材是一套内容科学、结构完整、案例丰富、通俗易懂的职业经理人

管理教材和读本。我们相信这套教材会受到广大管理工作者和广大的高等院校经管类专业师生的欢迎。

本系列教材的编写得到了北京大学、清华大学、中国人民大学、中国人民公安大学、南开大学、天津大学、西安交通大学、西北工业大学、国家行政学院、国家会计学院、中央广播电视大学等单位的有关领导和老师的大力支持与帮助,在此一并致谢。特别感谢已故的郑学益老师,正是由于他的智慧和支持,我们才能取得现在的成果。感谢中央广播电视大学经管学院艾大力副院长、刘志敏副院长、刘爱君老师在百忙之中通读本系列教材,提出了很多中肯和宝贵的意见、建议,为本书增色不少。本书的出版还得到了北京大学出版社和中央广播电视大学出版社的大力支持,在此谨对相关人员的辛勤付出深深致谢。

虽然我们力求使本教程达到科学与完美,但由于我们对中国职业经理人的研究不够,水平有限,加之时间仓促,教材中肯定有诸多不足之处,敬请有关专家和广大读者不吝赐教。

北京大学职业经理人通用能力课程系列教材编委会

2010年1月

前言

PREFACE

随着中国市场经济体制的逐步成熟和全球经济的高度融合,企业间的竞争日趋激烈,管理已成为决定企业盛衰成败的关键要素,企业要想适应日益变化的经济环境,在竞争中立于不败之地,必须培养优秀的管理团队,全面提升管理水平,因此,对企业管理者的教育培训是企业当前形势下的必然选择。

案例教学是从国外引进的一种新的教学方式,它以其特有的模拟仿真、高度综合、多元权变、典型示范等特征而有效地成为沟通管理理论与管理实践之间的桥梁,学员能够通过鲜活的实例和透彻的剖析领悟管理的精髓,从而提高管理能力。

本书是北京大学职业经理人通用能力课程系列教材的重要组成部分。为了满足职业经理人案例教学的现实需求,本书从国内外众多管理案例中遴选了 27 个经典案例。案例的选取遵循如下的原则:一是符合系列教材的课程体系,二是案例的背景具有鲜明的时代特征,三是所选案例具有典型性。27 个经典案例分别按照企业战略、组织结构、商业模式、人力资源管理、财务管理、市场营销、价值链管理、企业信息化、企业文化与领导力 9 个模块进行编排。每个模块又划分为 3 章,从不同的角度和侧面论述该篇主题。本书采用的体例是,每一篇都提炼关键词和知识点,每一章进一步介绍相关基础知识,案例的案情、分析和思考题。这种体例既能够体现相关的理论基础,又从实践角度分析企业现实问题,达到理论和实践相互补充、相得益彰的效果,便于学员和读者对每篇主题有一个全景式的了解和把握。同时,对理解北京大学职业经理人通用能力课程系列教材其他部分内容也有所助益。

本书借鉴、引用了国内外许多学者的有关研究成果,在此表示衷心感谢!

由于编者的视野和水平有限,本书一定存在纰漏和错误之处,敬请专家、学者和同仁予以指正。

编者

2010 年 1 月

目 录

CONTENTS

模块一 企业战略

第一章 成本领先战略	6
§ 案例 价格战中的胜利者——格兰仕	7
➡案情	7
➡分析	12
➡思考题	14
第二章 差异化战略	15
§ 案例 海尔的差异化战略	17
➡案情	17
➡分析	20
➡思考题	21
第三章 集中化战略	22
§ 案例 联合利华的集中化战略	23
➡案情	23
➡分析	28
➡思考题	29

模块二 组织结构

第四章 矩阵制组织	39
§ 案例 多维矩阵——IBM	40
➡案情	40

➡分析	43
➡思考题	45
第五章 事业部制组织	46
§ 案例 嬗变重生——松下电器	47
➡案情	47
➡分析	51
➡思考题	52
第六章 数字化(虚拟)组织	53
§ 案例 数字化典范——通用电气	55
➡案情	55
➡分析	58
➡思考题	60

模块三 商业模式

第七章 以产品为中心的模式	66
§ 案例 泰迪与芭比娃娃的金字塔模型	67
➡案情	67
➡分析	73
➡思考题	73
第八章 以品牌为中心的模式	74
§ 案例 QQ 游戏——“游戏”品牌战略	75
➡案情	75
➡分析	79
➡思考题	80
第九章 以市场为中心的模式	81
§ 案例 速度造就成功——沃尔玛	83
➡案情	83
➡分析	85
➡思考题	86

模块四 人力资源管理

第十章 人力资源战略与规划	96
§ 案例 西门子的人才战略	97
➡案情	97
➡分析	101

➡思考题	102
第十一章 招聘任用	103
§ 案例 上海通用的聘人之道	104
➡案情	104
➡分析	107
➡思考题	108
第十二章 员工培训	109
§ 案例 海尔人的成才之路	110
➡案情	110
➡分析	114
➡思考题	115

模块五 财务管理

第十三章 企业筹资	122
§ 案例 同仁堂分拆香港上市筹资	123
➡案情	123
➡分析	129
➡思考题	131
第十四章 企业投资	132
§ 案例 施乐公司的风险投资项目	135
➡案情	135
➡分析	137
➡思考题	138
第十五章 企业资金管理	139
§ 案例 德隆营运资金管理失败案	140
➡案情	140
➡分析	144
➡思考题	146

模块六 市场营销

第十六章 市场定位	155
§ 案例 简约不简单——宜家家居	157
➡案情	157
➡分析	162
➡思考题	164

第十七章 网络营销	165
§ 案例 网络营销急先锋——戴尔	168
➔案情	168
➔分析	171
➔思考题	173
第十八章 品牌营销	174
§ 案例 酸酸甜甜就是我——蒙牛酸酸乳	175
➔案情	175
➔分析	177
➔思考题	180

模块七 价值链管理

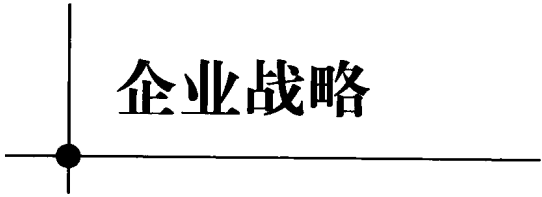
第十九章 物流控制	189
§ 案例 物流控制创造竞争优势——可口可乐	191
➔案情	191
➔分析	196
➔思考题	196
第二十章 价值链整合	197
§ 案例 车载导航 GPS——赛格导航科技	199
➔案情	199
➔分析	203
➔思考题	204
第二十一章 知识价值链	205
§ 案例 知识价值链的构建——裕隆日产汽车	212
➔案情	212
➔分析	216
➔思考题	217

模块八 企业信息化

第二十二章 电子采购	224
§ 案例 “戴尔”成功的秘密——物流电子商务化	226
➔案情	226
➔分析	231
➔思考题	232

第二十三章 CRM 应用	233
§ 案例 金鹰乘着 CRM 的翅膀飞翔	235
➔案情	235
➔分析	240
➔思考题	241
第二十四章 ERP 应用	242
§ 案例 亚华乳业 ERP:惠普嫁接金蝶	247
➔案情	247
➔分析	249
➔思考题	250
 模块九 企业文化与领导力	
第二十五章 企业文化与品牌	259
§ 案例 “狼文化”造就“七匹狼”	260
➔案情	260
➔分析	265
➔思考题	266
第二十六章 非权力性领导力	267
§ 案例 留学教父——俞敏洪	268
➔案情	268
➔分析	274
➔思考题	276
第二十七章 国际化思维	277
§ 案例 华为的国际化之路	278
➔案情	278
➔分析	281
➔思考题	282
参考文献	283

模块一



企业战略

► 关键词

(一) 企业战略

企业战略是指企业根据环境的变化、本身的资源和实力选择适合的经营领域和产品,形成自己的核心竞争力,并通过差异化在竞争中取胜,随着世界经济全球化和一体化进程的加快和随之而来的国际竞争的加剧,对企业战略的要求愈来愈高。

企业战略是设立愿景目标并对实现目标的轨迹进行的总体性、指导性谋划,属宏观管理范畴,具有指导性、全局性、长远性、竞争性、系统性、风险性六大主要特征。

(二) 企业战略管理

企业战略管理是企业在宏观层次通过分析、预测、规划、控制等手段,实现充分利用本企业的人、财、物等资源,以达到优化管理,提高经济效益的目的。企业战略管理是对企业战略的设计、选择、控制和实施,直至达到企业战略总目标的全过程。战略管理涉及企业发展的全局性、长远性的重大问题。诸如企业的经营方向、市场开拓、产品开发、科技发展、机制改革、组织机构改组、重大技术改造、筹资融资等。战略管理的决定权通常由总经理、厂长直接掌握。

✎ 知识点

(一) 确立企业愿景与发展目标

1. 企业愿景与使命的确立

企业愿景,是指企业对其未来发展前景所进行的广泛的、综合的和前瞻性的构想,即企业未来要成为什么。企业使命就是企业经营所要自觉追求的价值,它为企业的发展指明了方向。企业愿景是企业为之长期奋斗的目标与图景,企业愿景具有鼓舞企业员工的巨大作用,当企业员工拥有一个共同愿景时,他们就会紧紧地团结在一起,这是企业长期持续发展的精神动力。确立企业的使命,不只是实现自身发展的必须,也是企业社会责任的真实体现。

2. 企业战略目标的设定

企业战略目标,也就是企业在完成其使命过程中所追求的远大结果,是企业使命在某一战略期的任务的具体化。企业战略目标是一种长期目标,具有相对稳定性,肯定企业战略目标具有重要意义,使得企业的各项决策有的放矢。企业战略目标是多元化的,既包括经济性目标,也包括非经济性目标,可以分为经营目

标和社会目标两大类，其中经营目标又包括市场目标、利润目标和价值目标三类。

（二）企业经营环境

1. 企业宏观环境

宏观环境与企业战略的制定密切相关，企业的所有经营生产活动都处在特定的宏观环境之下，并受宏观环境的影响，一个能够符合企业外部环境要求的战略才是真正行之有效的企业战略。

2. 产业环境与竞争状况

产业环境的分析，主要是为企业战略选择具体的经营领域作重要准备，包括对产业特征、发展前景、产业内部结构以及企业生产领域的选择准则等进行分析、研究，以便在企业制定战略时正确地选择经营业务范围。为了争夺市场以期发展壮大，企业就必然要同产业内的同行展开竞争。为了能在竞争中获胜，企业就需要对产业内的竞争状况进行周详的分析。

（三）企业发展战略的选择

1. 企业总体战略

企业总体战略包括追求更高目标的增长型战略、力图维持现状的稳定型战略、面对困境所选择的紧缩型战略和兼容并蓄的混合型战略。

2. 企业经营单位战略

企业经营单位战略包括赢得核心优势的竞争战略和积极图谋发展的投资战略。其中赢得核心优势的竞争战略又包括成本领先战略、差异化战略和集中化战略。

3. 企业职能战略

企业职能战略包括市场战略与产品战略和资源战略与技术发展战略。

（四）企业发展战略的制定

1. 创造性地进行战略规划

战略指导思想是企业战略决策者从事战略管理实践活动的最高指导原则，正是企业战略的灵魂，贯穿于战略管理的全过程。战略的选择还要同企业的产业环境、竞争位次和规模大小等复杂因素联系起来，其决策过程还要受到若干实践因素的影响。

2. 制定蓝海战略

蓝海（Blue Ocean）是创造出来的、没有竞争的新市场。蓝海战略是一种全新的战略，它依据一套完整的分析工具和框架来制定和执行，一样具有系统性、便利性和可行性。

（五）企业发展战略的实施与控制

1. 企业战略实施条件

战略实施是企业战略管理的重要环节，甚至是最重要的环节。在企业战略的实施过程中，企业领导者的责任重大。战略实施的基础条件，主要是指推进战略实施的阶段计划，与战略相适应的组织结构的调整与重构、战略实施的资源配置，以及企业重组与流程再造等。

2. 企业战略实施过程中的控制方式

为了使战略实施实现既定战略目标，就必须对战略实施过程进行控制，战略控制是一个复杂的过程，在实施过程中会受到很多因素的影响。按照控制进行的时间、控制的内容和控制的主体，可以把控制的方式分为多种类型。

3. 战略风险评估方法

企业评估战略风险常用的方法有财务比率规划、敏感度分析、决策矩阵、模拟模式等。