

新世纪新概念
经济管理类系列教材

企业管理经典案例评析

主编 张存禄

ECONOMICS

E C O N O M I C S

中国人民大学出版社

新世纪新概念经济管理类系列教材

企业管理经典案例评析

主编 张存禄

中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理经典案例评析/张存禄编著.
北京:中国人民大学出版社,2003
(新世纪新概念经济管理类系列教材)

ISBN 7-300-05249-5/F·1597

I. 企…

II. 张…

III. 企业管理-案例-分析-世界-高等学校-教材

IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 123457 号

新世纪新概念经济管理类系列教材

企业管理经典案例评析

主编 张存禄

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京金特印刷厂

开 本 787×965 毫米 1/16

版 次 2004 年 2 月第 1 版

印 张 23.25

印 次 2004 年 2 月第 1 次印刷

字 数 422 000

定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

总 序

www.crup.com.cn

随着经济全球化的进一步发展,我国市场经济日益完善,我国企业要参与国际竞争,当务之急是增强企业的核心竞争力,这就对经济管理人才产生了巨大的需求。国际竞争的加剧,对经济管理人才的素质提出了更高的要求,不仅要求其具备一定的理论修养,而且更强调人才的创新能力、实践能力以及与世界对话的能力。在这样的背景和现实需求下,经济管理类教材作为培养经济管理人才的重要资源和条件,必须从形式到内容进行全面改革。作为长期从事高校经济管理教学的教育工作者,我们一直密切关注着这项改革的进程,同时也感到有责任和义务在这方面有所作为。

基于上述考虑,经过充分论证,我们组织力量编写了一套选题角度新、实用性强、融理论与案例于一体而又为教学所急需的经济管理类系列教材。在作者队伍的选择上,我们坚持以第一线从事本专业、本学科教学工作且具有较高学术水平的中青年教师为主。在教材的内容选择和体例安排上,确定了三个基本原则:(1)内容上求新。尽量吸收本学科新的较成熟的研究成果,介绍实践中成功的新理论、新做法。(2)强调开放性。在充分吸收我国市场经济理论研究和实践中取得的新成果、新经验的同时,积极借鉴国外先进的、有价值的理论和实践成果,力求从全球化的高度把握现代经济管理学科的最新成就和特点。(3)突出案例教学。适应案例式教学、启发式教学和互动式教学的需要,加大教材中案例分析的分量,同时编写了几本专门的案例教材。

编写这样一套教材,是一个长期的探索过程,现在奉献给读者的是这一过程的阶段性成果。我们相信随着市场化改革向纵深发

2004/02



展, 经济管理学科的教材将会在众多同仁的共同努力下更加富有创造性。

对于中国来说, 21 世纪是经济管理学科空前繁荣的新世纪, 也将是经济管理学科教材日臻完善的新世纪。

让我们携起手来, 为经济管理科学的繁荣, 为实现中国的现代化而共同努力!

编委会

2004 年 1 月

前言

www.crup.com.cn

初学企业管理的人,在阅读企业管理教材时往往抓不住要领。有的虽然能将管理原理烂熟于心,却难以实现向实践的跨越,掌握不住其中的方法和技巧。之所以出现这种现象,原因之一是学习时缺乏联系实际,缺少对企业管理案例的分析和研究。为解决这一问题,必须改变以往的教学模式,加大案例教学的比重,引导学员通过研究管理案例来掌握企业管理知识,以提高实际操作的技能。为此,我们编写了《企业管理经典案例评析》一书。

本书融企业管理知识与教学案例于一体,将所要掌握的知识分成若干章,每章先概略地介绍相关原理与知识要点,再围绕主题精选一些经典案例辅助学习。为便于读者掌握案例的精髓,我们对所选案例都加以点评和思考提示,在点评时,尽可能做到言简意赅、点到为止,给读者以更多的思考空间。

本书所选案例,有的为作者自己整理,有的摘自报刊杂志和网站,为保持风格统一、突出主题,对其中部分案例进行了删节和修改。所有案例都注明了出处,在此向原作者一并表示感谢。

为使本书能反映企业管理的最新成果并贴近现实,在选编案例时,我们尽可能选用最新材料。个别案例虽时间较早,但考虑到这些案例比较经典,在今天仍具有重要的研究价值,也选编了进来。

在编写过程中,研究生贾红雁、潘红丽、沈艺、侯云松、贾艳等做了不少资料搜集和校对工作。没有他们的帮助,本书是难以完成的。

本书编写比较仓促,可能有些疏漏尚未发现,若有不妥之处,敬请读者批评指正。

张存禄

2003年9月25日

目 录

第一章	管理理念与管理艺术 (1)
	知识要点..... (1)
	案例选粹..... (3)
	案例 1—1 “排头兵”与“落伍者” (3)
	案例 1—2 迅速崛起的三星电子 (5)
	案例 1—3 三洋电器的管理模式 (9)
	案例 1—4 摩托罗拉的人本位管理理念 (11)
	案例 1—5 昔日“四强”今日差距为何 如此之大? (14)
第二章	管理组织与制度创新 (19)
	知识要点 (19)
	案例选粹 (21)
	案例 2—1 杜邦公司的组织创新 (21)
	案例 2—2 汇丰入股上海银行之谜 (24)
	案例 2—3 富士通的管理变革 (27)
	案例 2—4 实达向人们昭示了什么? (29)
	案例 2—5 宝钢的制度创新 (37)
第三章	企业环境与危机管理 (43)
	知识要点 (43)
	案例选粹 (45)
	案例 3—1 在险境驰骋的“千里马” (45)
	案例 3—2 康泰克该怎么办? (50)
	案例 3—3 绝地重生 (52)



	案例 3—4 麦肯锡的信任危机	(56)
	案例 3—5 泰莱诺尔中毒事件	(59)
第四章	发展战略与计划	(61)
	知识要点	(61)
	案例选粹	(63)
	案例 4—1 安然为何不“安然”?	(63)
	案例 4—2 柯达的经营战略	(66)
	案例 4—3 TCL 的新行业进入战略	(71)
	案例 4—4 市场后来者策略	(74)
	案例 4—5 把所有“鸡蛋”放在微波炉里	(81)
第五章	市场竞争谋略与艺术	(83)
	知识要点	(83)
	案例选粹	(85)
	案例 5—1 麦当劳的中国之痛	(85)
	案例 5—2 空中客车大跳市场芭蕾	(88)
	案例 5—3 绝地反击:通用汽车中国竞争术	(92)
	案例 5—4 打不垮的小牧童	(97)
	案例 5—5 隐忍的“羊”与凶猛的“狼”	(102)
第六章	开发与创新	(108)
	知识要点	(108)
	案例选粹	(109)
	案例 6—1 长虹的科技兴企之路	(109)
	案例 6—2 索尼的创新之路	(114)
	案例 6—3 老凤祥为何青春常在?	(120)
	案例 6—4 内蒙古鹿王的产品战略	(122)
	案例 6—5 IBM: 专利竞争的霸主	(126)
第七章	资本经营与筹融资	(128)
	知识要点	(128)
	案例选粹	(131)
	案例 7—1 春兰奇迹与资本扩张	(131)
	案例 7—2 雅虎的腾飞	(136)
	案例 7—3 铱星破产——失败的风险投资	(139)
	案例 7—4 透视“大宇神话”	(144)



第八章	企业的兼并与联合..... (148)
	知识要点..... (148)
	案例选粹..... (149)
	案例 8—1 辉瑞一口吞下老对手 (149)
	案例 8—2 海尔的兼并谋略 (151)
	案例 8—3 跨国汽车新巨人的诞生 (155)
	案例 8—4 石化工业大并购: BP 并购阿莫科 (160)
	案例 8—5 麦当劳、可口可乐、迪斯尼只恋爱不结婚 ... (164)
第九章	成本管理与成本控制..... (169)
	知识要点..... (169)
	案例选粹..... (171)
	案例 9—1 金莱冷轧带钢有限公司的成本管理 (171)
	案例 9—2 “无敌价格”——造就世界第一的战略 (175)
	案例 9—3 以成本管理为核心, 强化内部管理 (179)
	案例 9—4 1.5 亿元成本是怎样降下来的? (181)
	案例 9—5 亚星集团的购销比价管理 (185)
第十章	质量管理与质量控制..... (190)
	知识要点..... (190)
	案例选粹..... (191)
	案例 10—1 消费者满意是三枪的最高标准 (191)
	案例 10—2 神龙公司的质量经营理念 (196)
	案例 10—3 澳柯玛的精神图腾 (199)
	案例 10—4 新飞缘何成为强中手? (205)
	案例 10—5 滥用膨大剂, “宠儿”变“弃儿” (210)
第十一章	企业的品牌战略..... (213)
	知识要点..... (213)
	案例选粹..... (215)
	案例 11—1 李宁赶超耐克 (215)
	案例 11—2 荣事达的品牌运筹战略 (217)
	案例 11—3 海尔品牌价值是怎样铸造的? (223)
	案例 11—4 双星是如何打响“民族牌”的? (229)
	案例 11—5 一代“标王”的悲剧 (232)
第十二章	市场营销与营销艺术..... (236)



	知识要点.....	(236)
	案例选粹.....	(238)
	案例 12—1 宝洁公司分销商策略透视	(238)
	案例 12—2 东艺启示录	(246)
	案例 12—3 零售大王沃尔顿的营销艺术	(249)
	案例 12—4 乐华深陷变革泥潭	(254)
	案例 12—5 海天如何突围?	(259)
第十三章	企业信用与信用管理.....	(263)
	知识要点.....	(263)
	案例选粹.....	(266)
	案例 13—1 银广夏陷阱	(266)
	案例 13—2 瑞金重建诚信	(276)
	案例 13—3 重庆啤酒厂以诚信为本	(279)
	案例 13—4 找回失去的信用	(282)
	案例 13—5 安达信悲剧如何收场?	(284)
第十四章	企业国际化战略.....	(289)
	知识要点.....	(289)
	案例选粹.....	(291)
	案例 14—1 中集是怎样打造世界级企业的?	(291)
	案例 14—2 在小国家赢得大市场	(297)
	案例 14—3 中原油田如何“走出去”?	(303)
	案例 14—4 TCL 收购施耐德彩电业务.....	(306)
	案例 14—5 一个成功反倾销应诉案例	(310)
第十五章	企业信息化建设.....	(313)
	知识要点.....	(313)
	案例选粹.....	(315)
	案例 15—1 尽在掌握之中	(315)
	案例 15—2 东阿阿胶集团 ERP 的应用	(319)
	案例 15—3 西单商场 MIS 的成功应用	(324)
	案例 15—4 重庆嘉陵实现数字化物流管理	(328)
	案例 15—5 广州白云电器设备厂 CIMS 的应用	(333)
第十六章	企业文化.....	(338)
	知识要点.....	(338)

案例选粹.....	(339)
案例 16—1 英特尔的创新理念	(339)
案例 16—2 长虹集团的企业文化	(344)
案例 16—3 文化到位找到新感觉	(348)
案例 16—4 联想新文化	(351)
案例 16—5 嵘兴公司的“三化”模式	(354)

「知识要点」

一、管理也是生产力

企业管理是管理者为实现预定的经营目标，按照客观规律的要求，根据企业外部环境和企业内部资源条件的变化，对生产经营过程进行的计划、组织、协调、控制的综合性活动。凡是共同劳动，就需要管理。管理是社会生产不可缺少的组成部分，是构成生产力的基本要素，也是提高生产效率和经济效益，实现企业经营目标的主要保障。

企业间的差异，固然有资源占有上的差别，但更重要的是管理上的差别。管理水平的高低决定着企业的兴衰成败。

二、管理理念

企业管理者的行为是在一定的管理理念支配下进行的。管理理念是决定管理者工作方式和管理行为，决定决策质量及其科学性，影响管理效率和经营成败的一系列思想观念的统称。

管理理念的形成与社会经济体制的大背景相联系。比如在高度集中的计划经济体制下，必然形成保守的、落后的、封闭的管理理念，而市场经济的发展又会带来管理理念的革命。我国已经由过去的计划经济体制转变为市场经济体制，但是直到目前为止，传统的带有计划经济痕迹的管理理念仍然束缚着我们的企业家。这种管理理念突出表现在企业运行中重生产、轻经营，重产值、轻效益，重



眼前、轻战略，重物力资本、轻人力资本，重产量、轻质量，重收入、轻信誉等等。摆脱传统观念的束缚，更新管理理念迫在眉睫。

新的管理理念是与市场经济要求相匹配的观念体系，它应当包括以下内容：

1. 市场观念。市场是企业生存的空间、拼搏的战场、发展的沃土，企业只有不断研究市场、开拓市场、适应市场才能发展壮大，所以，当代企业家首先应该牢固树立市场观念，以市场为导向，为市场提供服务，向市场要效益。

2. 竞争观念。优胜劣汰是市场经济的法则，而竞争则是市场经济贯彻这一法则的主要手段。成功的企业家本身就是竞争的产物，是市场优胜劣汰的结果。企业家只有树立了竞争观念，才能充分调动企业的各类资源，充分发挥企业员工的积极性和创造性，带领企业不断走向胜利。

3. 质量观念。质量是企业的生命。一个企业能否经得住市场的竞争考验，在很大程度上取决于产品质量。企业家应该具备高度的质量意识，用一流的工作、一流的质量去占领市场。为此，必须在企业建立全面质量管理体系，采取现代化的质量管理手段和方法，加强产品的质量监督。

4. 风险观念。市场经济是风险经济，利润不过是承担风险的报酬。企业家对企业的经营过程事实上表现为对各种风险因素的预测和排除，即表现为风险管理的过程。企业在日常生产经营过程中主要受到市场风险、社会风险、自然风险的干扰。管理者的一项重要任务就是分析风险可能的干扰程度，确定获取风险收益的可行性方案，采取积极的避险措施，去追求风险收益。

5. 人才观念。市场竞争归根结底是人才的竞争。真正的企业家应该具有强烈的人才观念，高度重视人才、善于网络人才，合理使用人才。同时，还应注重智力投资，加强人才培养，完善人才结构，提高人才使用效率。另外，还应建立一套科学的考核机制和激励机制，以充分发挥各类人才的工作积极性和创造性。

6. 信息观念。在市场经济中，信息就是效益，信息就是金钱。企业家要把握市场脉搏，就必须关注市场信息。只有紧盯市场信息，不放过任何一个可资利用的市场机会，才能在市场竞争中立于不败之地。为此，必须将信息管理放在企业经营管理工作的重要位置。

三、管理的科学性和艺术性

管理是一门科学，但它不可能为管理者提供解决一切管理问题的标准答案，它只是探索管理的一般规律，提出一定的理论、原则、方法等，而这些理论、原则、方法等的应用，要求管理者必须从实际出发，具体情况具体分析，发挥各自的创造性。从这个意义上说，管理又是一门艺术。



管理艺术指的是管理者根据自己的知识、经验、智慧和直觉,迅速及时,随机应变而又准确有效地处理问题的技巧和能力。管理艺术主要包括决策的艺术、组织的艺术、协调的艺术、用人的艺术等。它既是一种客观存在的技巧,又是一种只可意会、难以言传的能力。管理艺术的特点主要体现在灵活性、创造性、能动性、经验性和应变性上。

管理的科学性与艺术性并不矛盾,管理学家孔茨讲过:“最富有成效的艺术总是以对它所依据的科学理解为基础的。因此,科学与艺术不是相互排斥的,而是相互补充的。”人们不难看到,主管人员如果没有管理学的知识,就必然靠运气、靠过去的经验来管理,其成功率不会高;如果他掌握了科学的管理理论,又善于深入实际调查研究,就很可能如虎添翼,在管理中创造出更加辉煌的成就。这也说明二者是相辅相成的。

【案例选粹】

案例 1—1 “排头兵”与“落伍者”

我国两大肉类加工企业双汇集团和春都集团在市场竞争中因管理不同呈现出不同的景观:双汇集团 1999 年实现利税 5.02 亿元,比上年增长 69.5%,步入快速发展轨道;春都集团近年连续出现巨额亏损,企业陷入困境。同是国务院确定的全国 520 家重点企业、同是中国名牌、同是地处中原的肉类加工企业,为什么一个迅速崛起,而另一个却严重滑坡呢?

双汇集团和春都集团的前身分别是漯河肉联厂和洛阳肉联厂,都是始建于 1958 年,又都是 1984 年由省管下放到地方。不同的是,1984 年漯河肉联厂的资产总额是 468 万元,企业累计亏损 543 万元,而洛阳肉联厂当时的资产总额是 2 000 万元,当年实现利税 200 万元。1986 年,中国第一根火腿肠在洛阳肉联厂诞生,而漯河肉联厂生产出第一根火腿肠已经是 6 年之后的 1992 年。1993 年,春都集团实现工业总产值、利税分别达到 11.599 亿元、1.082 亿元,而双汇集团仅为 8.57 亿元和 7 045 万元。无论从各方面都处于劣势的双汇集团,为什么在短短几年内成了同行业的排头兵,而春都集团却在市场竞争中败下阵来?根源就在于双汇集团注重决策管理,而春都集团却多次失误。

双汇集团紧紧围绕肉类加工主业上项目扩大规模,使企业迅速形成了以肉类



加工为主,养殖、屠宰、包装、彩印等紧密联系的产业群体,1998年集团实现利税2.95亿元,1999年又突破了5亿元大关。而春都集团在发展中盲目贪大求快,不仅收购和兼并了洛阳市旋宫大厦、平顶山肉联厂、重庆万州区食品公司等十多家扭亏无望的企业,使自己背上了沉重的包袱,而且在条件不成熟的情况下,还投巨资上了茶饮料等十多个大型项目,由于缺乏流动资金,这些项目大都无法启动。

在资金管理上,双汇集团对项目精心运作,最大限度地压缩银行贷款、减少仓库存货,实行产品销售一律现款现货制度,对原料采购实行生产试用合格后付款制度。双汇集团靠严格的资金管理取得了良好的经营业绩,投资者的回报率高达35%~70%。而春都集团的12亿元贷款中,有6.6亿元被项目占用,2.3亿元用于购买或兼并亏损企业,2亿元是长期外欠货款,也就是说,有10.9亿元资金退出了市场,用于生产经营的不足1/10。

春都集团在成本管理、人事管理、营销管理、质量管理、基础管理等方面与双汇集团的差距更大。在营销管理上,双汇集团提出了“踏遍千山万水、历尽千辛万苦、走进千家万户、说尽千言万语”的营销策略,而春都集团则“在全国不设一兵一卒”。在基础管理上,双汇集团建立健全了财务部垂直管理、审计部日常监督的财务管理体制,使财务管理走上了规范化、制度化、法制化轨道,而春都集团财务上报数据虚假,该集团债转股情况汇报显示,1998年集团实现利润-4994万元,而上报省贸易厅的数字是实现利润2055万元。对春都集团目前的状况,集团新任总裁赵海均坦言:“现在看来,春都在发展中确实是轻视了管理。”而双汇总裁万隆也不避讳,他说:“管理是企业的生命,双汇赢就赢在管理上。”

资料来源:根据新华网2001年9月9日报道整理。

【分析点评】

双汇和春都同处中原,同是知名的肉类加工企业,同是改革开放后起步的,为什么一个能在激烈的市场竞争中迅速成长,而一个却风光不再?其原因就是两个企业在管理上存在较大差异。春都虽然在20世纪80年代曾经创造了我国肉食加工业的神话,企业迅速发展壮大,但后来由于在重大决策上出现一系列严重失误,加之管理混乱,终于败下阵来。相反,双汇集团通过狠抓管理,不断完善各种管理制度,大胆开拓创新,使企业的生产、销售、财务等经营活动都走上了规范化、制度化、法制化的轨道,后来居上,超越了春都,创造了今天的辉煌。



春都败就败在管理上，双汇赢就赢在管理上。可见，管理是决定企业成败的关键。我们期待春都能认真总结经验教训，在新的征程中重新崛起。与双汇比翼齐飞。

【思考提示】

1. 春都为什么会由肉食品加工业的排头兵变成落伍者？
2. 双汇集团成功的主要经验是什么？
3. 两个企业的主要差异是什么？
4. 联系两个企业的实际说明加强企业管理的意义。

案例 1—2 迅速崛起的三星电子

三星电子近几年来在中国市场上异军突起，品牌知名度和美誉度迅速攀升。但谁又能想到，5 年以前，三星电子负债竟高达 170 亿美元。从负债 170 亿美元到成为全球最大的内存芯片、纯平显示器和彩色电视制造商以及第三大手机制造商，三星电子只用了 5 年时间。三星创造了企业发展史上的神话。

一、经营战略

（一）形成一个比较完善的电子信息黄金产业组合体

1. 形成了以半导体、移动通信、数字多媒体和生活家电为中心的四大产业群，形成了一个黄金产业的组合，具有较大的抗击行业和市场风险的能力。
2. 专门吸收世界知名院校的 MBA 组成“未来战略集团”，专门对产业发展和市场需求等前瞻性问题提供参谋意见。

（二）全球经营策略

1. 在全球各分公司都建立了 ERP 系统，强化了韩国总部与各地分部的信息沟通。
2. 坚持本地化经营策略。
3. 在不同的地区采取不同的市场战略。
4. 对海外分支机构进行咨询式监督。

（三）战略联盟策略

与世界知名企业建立深入合作，包括与索尼、松下等直接竞争对手都建立了定期互访制度。在合作中取长补短，学习先进经验，以开放合作的态度进行市场



竞争。

(四) 独特的目标市场定位策略

三星的产品大都定位在中高端市场,这一策略的成功前提是依据目前全球市场已经形成了一个巨大的、有实力也有兴趣购买的消费群体。

为配合这一战略实施,三星主要采取了两种措施坚守阵地:一是集中精力开发高附加值产品,不随意跟随竞争对手降价(为了维护品牌的形象,甚至从沃尔玛撤出了产品)。二是对产品质量的要求近乎苛刻。如有一年三星手机某一款机型出现问题,三星立即收回了市场上流通的15万部手机,并予以焚毁,损失近8000万人民币。可见,三星对产品质量的重视程度。

(五) 产品创新策略

1. 不断进行新技术和新产品的开发。如2001年三星在美国专利商标部就注册了1450项专利;其移动通信部的9500名员工中有4500名研发人员,其中设计中心有307名设计师,每年能够设计出成熟的700多种产品模型。如其在手机领域创造出了第一个珍珠白的手机、第一个挂在脖子上的手机、第一个增加人体生理节律的手机等。

2. 瞄准5~10年后的产品开发,而不仅仅关注1~2年内的产品。即使未来的产品在目前不盈利甚至亏损,但仍要坚持,因为将来领先对手开发出来的产品将会带来更高的利润。

(六) 品牌经营策略

1. 定位清晰:立志将三星打造成世界一流的数字企业形象。

2. 积极开展体育营销,几乎参与了世界上每一项重大体育赛事的赞助活动。

3. 积极营造对社会负责的品牌形象,积极回报社会。累计向社会捐赠9000多万美元,2001年三星员工自愿参加社会服务的人员占全部员工的59.7%。

二、企业内部管理

(一) 优秀的企业文化与经营理念

1. 危机论。由于三星经历过亏损严重的艰难时期,三星的高层不断向员工灌输危机意识,这种灌输可以在整个公司内部造成一定的压力,创造一种不可懈怠的文化氛围,从而最大限度地避免了大公司经常会出现的人浮于事的官僚作风。

2. 一流论。反复强调公司要成为世界一流的公司,就必须要对自己高要求,整个公司内部形成了一种精益求精的工作作风,不断追求卓越。没有最好,只有