



信毅教材大系

工商管理类核心课程 案例精选

- 江西财经大学工商管理学院案例中心 编写
胡海波 执行主编

Business Management Cases



复旦大学出版社

 信毅教材大系

工商管理类核心课程 案例精选

- 江西财经大学工商管理学院案例中心 编写
胡海波 执行主编

Business Management Cases

 复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理类核心课程案例精选/江西财经大学工商管理学院案例中心编写.

—上海:复旦大学出版社,2015.4

(信毅教材大系)

ISBN 978-7-309-11069-2

I. 工… II. 江… III. 工商行政管理-案例-高等学校-教材 IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 252280 号

工商管理类核心课程案例精选

江西财经大学工商管理学院案例中心 编写

责任编辑/宋朝阳 张咏梅

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海春秋印刷厂

开本 787×1092 1/16 印张 26.25 字数 561 千

2015 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-11069-2/F·2090

定价:52.50 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

“信毅教材大系”编委会

主 任 王 乔

副 主 任 邓 辉 王秋石 刘子馨

秘 书 长 陈 曦

副秘书长 王联合

编 委 许基南 匡小平 胡宇辰 李春根 章卫东

袁红林 陈富良 汪 洋 罗良清 方志军

蔡升桂 蒋悟真 关爱浩 叶卫华 邹勇文

包礼祥 郑志强 陈始发 陆晓兵

联络秘书 宋朝阳 欧阳薇

内容提要

本书共分四部分，每部分按相应课程章节内容配置规范的案例（含案例正文和案例使用说明）。本书中，我们共选择了工商管理、市场营销、人力资源管理、物流管理等四个本科专业共四门专业核心课程来进行案例编写，包括《管理学原理》《市场营销学》《人力资源管理》和《物流学导论》。

以“真实、典型、趣味”的要求取材，以“规范、专业、分享”的目的撰写，以“思辨、讨论、总结”的方式教学，以“深研、合作、实践”的宗旨育人，伴随这样的目标，本书体现了三个特点：第一，案例形式多样；第二，案例格式规范；第三，案例题材新颖。

本书适合大专院校管理类师生选作教材，也适合相关领域研究者参考使用。

《工商管理类核心课程案例精选》编委会

顾问：胡宇辰(教授,博士生导师)

执行主编：胡海波

编委：郭英 钟岭 崔爱平 李敏 占小军

参编(按目录顺序)：

企业管理系：

胡海波 柳振群 郭英 余焕新 刘克春 邹艳芬 宋丽丽
夏锦文 杨晓玲

市场营销系：

吴登开 陆淳鸿 余可发 陈凌云 刘劲松 柯建春 汪华林
李良贤 湛飞龙 吴忠华 韩晓明 邱文华 万卫红 钟岭
赵星

人力资源管理系：

刘爱军 黄彬云 陈小锋 蔡文著 李敏

物流管理系：

仲升 杨文俊 程永生 潘淑清 刘志华 刘浩华 吴群
涂淑丽 杨芳 王友丽 崔爱平

总序

世界高等教育的起源可以追溯到 1088 年意大利建立的博洛尼亚大学,它运用社会化组织成批量培养社会所需要的人才,改变了知识、技能主要在师徒间、个体间传授的教育方式,满足了大家获取知识的需要,史称“博洛尼亚传统”。

19 世纪初期,德国的教育家洪堡提出“教学与研究相统一”和“学术自由”的原则,并指出大学的主要职能是追求真理,学术研究在大学应当具有第一位的重要性,即“洪堡理念”,强调大学对学术研究人才的培养。

在洪堡理念广为传播和接受之际,德国都柏林天主教大学校长组曼发表了“大学的理想”的著名演说,旗帜鲜明地指出“从本质上讲,大学是教育的场所”,“我们不能借口履行大学的使命职责,而把它引向不属于它本身的目标。”强调培养人才是大学的唯一职能。组曼关于“大学的理想”的演说让人们重新审视和思考大学为何而设、为谁而设的问题。

19 世纪后期到 20 世纪初,美国威斯康星大学查尔斯·范海斯校长提出“大学必须为社会发展服务”的办学理念,更加关注大学与社会需求的结合,从而使大学走出了象牙塔。

2011 年 4 月 24 日,胡锦涛总书记在清华大学百年校庆庆典上,指出高等教育是优秀传统文化的重要载体和思想文化创新的重要源泉,强调要充分发挥大学文化育人和传承创新的职能。

总而言之,随着社会的进步与变革,高等教育不断发展,大学的功能不断扩展,但始终都在围绕着人才培养这一大学的根本使命,致力于不断提高人才培养的质量和水平。

对大学而言,优秀人才的培养,离不开一些必要的物质条件保障,但更重要的是高效的执行体系。高效的执行体系应该体现在三个方面:一是科学合理的学科专业结构,二是能洞悉学科前沿的优秀师资队伍,三是作为知识载体和传播媒介的优秀教材。教材是体现教学内容与教学方法的知识载体,是进行教学的基本工具,也

是深化教育教学改革,提高人才培养质量的重要保证。

一本好的教材,要能反映该学科领域的学术水平和科研成就,能引导学生沿着正确的学术方向步入所向往的科学殿堂。因此,加强高校教材建设,对于提高教育质量、稳定教学秩序、实现高等教育人才培养目标起着重要的作用。正是基于这样的考虑,江西财经大学与复旦大学出版社达成共识,准备通过编写出版一套高质量的教材系列,以期进一步锻炼学校教师队伍,提高教师素质和教学水平,最终将学校的学科、师资等优势转化为人才培养优势,提升人才培养质量。为凸显江财特色,我们取校训“信敏廉毅”中一前一尾两个字,将这个系列的教材命名为“信毅教材大系”。

“信毅教材大系”将分期分批出版问世,江西财经大学教师将积极参与这一具有重大意义的学术事业,精益求精地不断提高写作质量,力争将“信毅教材大系”打造成业内有影响力的高端品牌。“信毅教材大系”的出版,得到了复旦大学出版社的大力支持,没有他们卓越视野和精心组织,就不可能有这套系列教材的问世。作为“信毅教材大系”的合作方和复旦大学出版社的一位多年的合作者,对他们的敬业精神和远见卓识,我感到由衷的钦佩。

王 乔

2012年9月19日

1910年,哈佛商学院首任院长盖伊(Edwin Gay)建议科波兰德(Malvin T. Copeland)博士在管理类课程中以学生讨论作为课堂讲授方法的补充,这被视为哈佛商学院案例教学法的肇始。1920年,哈佛商学院成立了案例开发中心,1921年,科波兰德博士出版了世界上第一本案例集。伴随着商业教育在全世界的普及与开展,经过一百多年的发展,案例教学已经成为商学院教育中的“标配”。

人人都在谈案例教学,但案例教学是什么?什么才能被称为真正的“案例”?到底该如何撷取合适的案例?这些都是每个老师正在认真思考并需要清楚回答的问题。我们也正是抱以这样的初衷来摸索探寻一种更加规范方便的案例共享机制,经过长时间的教学实践与总结,终于为大家奉上了这一本《工商管理类核心课程案例精选》。

一、一个引领

大学的管理课堂不再是单纯地从理论讲解到要点剖析的传统教学模式,而是力求从多年的教学成果中选取典型且实用的案例,让学生可以情景模拟、分析讨论、有的放矢,提升课堂的丰富性与趣味性,让实践模拟的可能性在课堂中得以实现。

中国企业的管理问题深层、多样而复杂,关注并研究本土案例在当代学术研究上具有深刻的意义。知识与时代接轨,理论与实践并行,掌握经典与时下新颖问题,能让学生身临其境般地学管理、论管理、习管理,这些正是本书力求达到的方面。

江西财经大学工商管理学院秉承“做管理思想的践行者”的办学理念,在十几年的发展过程中,一直强调并实践工商管理专业课堂凸显案例教学的特点。2013年年初,学院成立了案例中心,以“联接理论与实践,服务师生和企业”为宗旨,以“推动原创、创新教学、拓展资源、服务企业”为核心任务,成功对接国内外知名案例中心,已成为中国管理案例中心联盟理事单位和中国管理案例年会理事会议成员。本案例精选是案例中心的一个初步成果,是江西财经大

学经管类专业的第一本课程配套案例集,这将是全校案例开发与教学的一次示范引领。

二、两个目的

多年的案例教学实践,使老师们获得了一定的经验与心得,也碰到了不少的困惑与障碍。例如,有少数老师往往把一则小故事或一个小笑话、一小段报刊新闻或网络报道等视为案例,不清楚规范案例的撰写标准;又如,教师之间缺乏案例共享机制,甚至在实际教学中,即便共享了案例,也存在较大的案例使用障碍。

因此,“让案例拥有好标准,让分享轻松上板书”是案例编写的关键定位。优质的案例教材是提高教学质量的保证,能帮助老师轻松驾驭课堂教学实景,带领学生投石问路、庖丁解牛,运筹帷幄而决胜千里。基于上述思考,我们试图通过本书实现两个方面的目的:

第一,明确规范案例的标准。即通过案例的编写,使各位授课老师就什么是真正的教学案例达成一个初步的共识,要认同并撰写符合规范要求的案例,不要随意外延案例的概念。

第二,实现案例的有效分享。本书特别强调每个案例都要有具体详细符合要求的案例使用说明,换言之,使用同一个案例的老师都能快速、准确地掌握该案例的教学目的、关键要点和分析思路。

三、三个特点

以“真实、典型、趣味”的要求取材,以“规范、专业、分享”的目的撰写,以“思辨、讨论、总结”的方式教学,以“深研、合作、实践”的宗旨育人,伴随这样的目标,本书体现了三个特点:

第一,案例形式多样。本书既有来自企业实地调研的原创(一手)案例,也有来自经典二手资料改写的改编(资料)案例。收录的原创案例中,有1篇获得第四届全国“百篇优秀管理案例”并实现江西省该奖项零的突破,有2篇入选清华大学中国工商管理案例中心,还有2篇入选MBA教指委中国管理案例共享中心。

第二,案例格式规范。收录的案例篇幅适宜,原创型或改编型案例均严格按照统一的案例撰写规范编写。其中,原创型案例都作了大量的实地访谈和资料收集,改编型案例(又称图书馆案例)也基本都对原始材料进行了一定的编辑性修改。尤其是每篇案例提供的案例使用说明,为案例授课老师节省了重复找依据、绘板书、构问题的时间。

第三,案例题材新颖。本书所选择的案例素材以近十年来的案例为主,时效性和新鲜感强,有利于吸引读者阅读。案例素材(包括二手资料)都是真实发生的事实,不虚构,也不杜撰。案例素材的筛选和搭配既有利于突出讨论主题,也有利于组织课堂讨论。

四、内容框架

本书共分为四部分,每部分按相应课程章节内容编配规范的案例(含案例正文和案例使用说明)。本书中,我们共选择了工商管理、市场营销、人力资源管理、物流管理等四个本科专业共四门专业核心课程进行案例编写,包括《管理学原理》《市场营销学》《人力资源管理》和《物流学导论》。

第一部分为《管理学原理》课程案例精选,具体章节包括管理概论、管理思想与理论的发展、管理与环境、管理计划、管理决策与方法、组织设计、领导行为、沟通与激励、管理控制等。

第二部分为《市场营销学》课程案例精选,具体章节包括导论认识营销、营销观念的演变、营销环境、市场调查与预测、消费者行为、组织购买行为、营销战略与计划、目标市场战略、品牌战略、竞争战略、顾客战略、产品策略、价格策略、渠道策略、促销策略、营销策划、网络营销、服务营销、国际市场营销等。

第三部分为《人力资源管理》课程案例精选,具体章节包括人力资源管理概述、工作分析、人力资源规划、员工招聘与甄选、员工开发、绩效管理、薪酬管理、劳动关系管理等。

第四部分为《物流学导论》课程案例精选,具体章节包括物流系统分析、物流运输管理、仓储与物流配送管理、物流信息与物流自动化、采购与供应链管理、企业物流管理、物流成本管理、供应链管理、第三方物流、国际物流等。

五、参编人员

本书由胡海波博士担任执行主编,胡宇辰教授作为编写顾问给予了指导与帮助,郭英、钟岭、崔爱平、李敏、占小军等四十余位老师一同参与了编写工作,案例中心助理王乐乐、刘听雨等参与了部分书稿审校工作。江西财经大学图书教材采购供应中心和复旦大学出版社为本书出版提供了大力支持。在此,对所有为本书付出辛勤与智慧的同仁表示衷心的感谢!

作为案例中心的第一次尝试,我们自知本书也存在不足。由于参编老师众多,虽然能做到格式上的规范,但在写作手法与技巧上却难以做到完全统一,导致部分案例水准参差不齐。另外,本书仍以改编型案例为主,我们正努力推进本土案例的采编,期待尽快推出原创案例集。最后,恳请各位专家和读者朋友对本书提出批评意见,以便我们不断地完善和提高。

编者

2014年8月

目 录

第一部分 《管理学原理》课程案例精选

一、瑞原转型之路：二次创业突围战能否取得大捷	003
二、昌佳鑫科技：承载“富兴”之路的组织变革	028
三、香港中原地产集团总裁施永青先生的无为而治管理思想	046
四、富士康“十三跳”的思考	056
五、德胜(苏州)洋楼有限公司的精细化管理	062
六、葛兰素史克(中国)投资有限公司的道德观及行为	071
七、“让听见炮声的人来决策”	080
八、联想集团的组织结构变革历程	086
九、组织结构的优化——三叶草结构	097
十、佛山市星光传动机械有限公司生产管理流程重构	102
十一、上汽收购双龙汽车案例	111
十二、黄宏生领导特质的变与不变	118
十三、德国国家发展银行“摆乌龙”事件	126
十四、三一重工的股权激励	132

第二部分 《市场营销学》课程案例精选

一、柯达公司的营销困惑	147
二、韩国三星电子：营销观念变革之路	160
三、中美史克“PPA”之祸解决之道	168
四、“开心农场”的“偷菜”生活	172
五、苏宁电器采购模式的转型	181
六、江中抢占儿童助消化用药市场	189
七、聚美优品的竞争战略	197
八、可口可乐的品牌营销策略：网络环境下的整合营销	210
九、豆瓣的移动产品策略	217

十、格兰仕微波炉的价格策略	226
十一、娃哈哈的联销体渠道模式	238
十二、汇源集团在电视剧中植入式传播策略分析 ——以电视剧《乡村爱情交响曲》为例	246
十三、上海海阳老年事业发展服务中心开创居家养老新模式	253
十四、黄太吉的煎饼果子店如何做到年入 500 万?	263
十五、雅芳产品有限公司进入中国市场	273

第三部分 《人力资源管理》课程案例精选

一、百瑞转型之惑	285
二、社交网络能给智联招聘带来生机吗?	293
三、欧莱雅的校园招聘	298
四、大连埃博公司对销售人员的激励有效吗?	306
五、联想集团杨元庆自掏腰包奖励基层员工合理吗?	312
六、华为如何保障员工的安全与健康	316
七、科泰华公司如何处理与老板有某种特殊关系的违纪员工	324

第四部分 《物流学导论》课程案例精选

一、A 手推车厂组装车间物流系统设计	331
二、蒙牛公司乳品运输合理化	337
三、M 公司的仓库管理	342
四、华联生鲜商品的物流配送	349
五、武汉东本储运有限公司协同化整车物流信息平台	355
六、江铃供应商的评价与选择	362
七、江铃股份企业内部物流同步化管理的实践思考	371
八、上海通用汽车如何降低物流成本	379
九、上海科泰公司的精益供应链管理	384
十、联动平抑季节性波动：万集物流与顶津食品联动项目	391
十一、联邦快递与“时间”赛跑	401
江西财经大学工商管理学院案例中心简介	409

第一部分 《管理学原理》 课程案例精选

• 企业管理系

一、瑞原转型之路： 二次创业突围战能否取得大捷^①

【案例正文】

摘 要：本案例从江西瑞原门窗装饰有限公司(以下简称瑞原)的创立、运营和转型三个方面全方位、多角度地叙述其发展历程，重点分析瑞原在新的生命周期发展阶段如何做好战略转型和实现二次创业。在公司的创立方面，主要以公司创始人的视角将我们带进这个行业、这些人物和这些事件当中，让我们充分认识到和深刻体会到行业的前景、人物的多样性和事件的复杂性；在公司的运营方面，主要展现公司在不同发展时期遇到的管理、业务和人才等方面的问题；最后，以公司的业务战略转型收尾，反映瑞原不同层次人物对其二次创业的看法。

关键词：瑞原；战略转型；二次创业；案例分析

0 引 言

2013年1月，静好如媚的阳光透过明净的玻璃窗洒下落致的光阴，而此时，江西瑞原门窗装饰有限公司(以下简称瑞原，见附录1)总经理涂清君正移步在光阴上，双手一一轻拂室内展出的门窗样品，从50系列隔热平开窗、55系列隔热平开窗、55系列带加热隔热平开窗、60系列隔热平开窗、65系列隔热内开内倒窗、70系列隔热内开内倒窗、80系列推拉窗、90系列推拉窗一门直到JN64系列断桥隔热平开窗。如这些承载辉煌的系列数字升序之势，涂清君一直对瑞原的发展信心恒升，但当手离开最后一扇窗时，

① (1) 本案例由江西财经大学工商管理学院胡海波博士撰写，研究生黄涛、本科生钟倩参与了前期企业访谈、资料整理和写作构思等工作。作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。(2) 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。(3) 本案例获评第四届全国“百篇优秀管理案例”，并已收录中国管理案例共享中心，经该中心同意，委托江西财经大学工商管理学院案例中心授权学院全体教师使用。(4) 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。



涂清君忧心忡忡地看向高挂着的幕墙^①，口中反复呢喃着：“门窗！幕墙？门窗！幕墙……”，最后，脑海中浮现出“战略转型、二次创业”八个字。

改革开放 30 多年以来，中小家族企业以浩浩荡荡之势宦海沉浮于新兴的中国市场，以占全国企业数量的 90% 形成一道中国特色的企业结构风景，也如散沙般多而不群。2013 年，全国经济结构转型之际，如何应势茁壮发展是中小家族企业普遍需要深思熟虑解决的。如大多数的中小家族企业一样，瑞原已从当初的小作坊成形为现代化中小型企业，在金融危机、温州跑路、房地产市场火暴、国家调控房地产等万变的大市场环境中，依旧在江西门窗市场占有一席之地。涂清君为何心生战略转型之意？他心中的战略转型又指什么？他的二次创业能否取得大捷呢？

【文玉阁案】

1 瑞原的历史，谁来创造

瑞原的历史要追溯到改革开放初期，20 世纪 80 年代初，江西靖安凭借靠山的独特地理位置，发展起了一批包括涂老先生在内的木匠。受改革开放浪潮的影响，建筑行业如雨后春笋般地发展起来，而主要依附建筑的门窗市场也逐渐火热起来。正是看到了木门窗的热卖紧俏，涂老先生将自己所住的砖瓦房作为小作坊，开始了木门窗的炮制，因为自制的木门窗拥有纯手工艺的精致，受到了当地建筑包工头们的青睐，涂家的木门窗生意在当地越做越好，名气越来越大，到 80 年代末，基于当地市场容量太小及自身业务发展需要，涂老先生将木制门窗业务拓展至省城南昌，从而开始了涂家木制门窗在南昌的热销。时间到了 1999 年，随着新型建筑材料的面市，木制门窗逐渐在市场上黯然失色，塑钢门窗、铝合金门窗作为新型产品大受欢迎，为此，涂老先生对产品做出调整，将塑钢门窗、铝合金门窗作为主要经营产品，并在南昌承租了一家门店，正式将加工地点设置在南昌，业务市场以南昌为中心并辐射全省，主要客户还是面向建筑商。

2001 年，20 岁的涂清君开始加入到父亲的门窗生意中，逐渐担负起家族事业继承人的重担。当时，涂家是以挂靠江西省建工集团下属的南昌泰安门窗有限公司的形式承接门窗业务，但业务承接能力十分受限。2002 年，通过建筑商首次接触开发商，并有了将客户群体扩充至开发商的想法。不久之后，通过自身努力，顺利中标江中集团江中花园铝合金门窗制作安装工程，合同金额为 300 万元，第一次成为开发商的重要合作伙伴，实现客户由建筑商向开发商的零突破。相比之前年营业额 100 万元而言，一份高达 300 万元的开发商订单更加坚定了涂家门窗加强开发商客户扩展的决心。

随着事业的发展，涂家逐步与千禧城、远东地产、正荣地产、万达集团、江西省建工集团、江铃房地产等多家知名房地产商建立合作关系，将主要客户定位为开发商。由于采用挂靠经营的模式，在一定程度上限制了涂家门窗市场的发展，2007 年 5 月，涂清君作为企业法人代表，以注册资本 508 万元成立江西瑞原门窗装饰有限公司，此外，在江

^① 幕墙是建筑物的外墙护围，不承重，像幕布一样挂上去，故又称为悬挂墙，是现代大型和高层建筑常用的带有装饰效果的轻质墙体。