

提升中国企业竞争力

——工商管理精选案例集——

**IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF
CHINESE COMPANIES:**
SELECTED CHINESE BUSINESS ADMINISTRATION CASES

梁剑平 陈静 潘兆铭 © 编著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

提升中国企业竞争力

——工商管理精选案例集——

**IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF
CHINESE COMPANIES:**
SELECTED CHINESE BUSINESS ADMINISTRATION CASES



梁剑平 陈静 潘兆铭 © 编著

中国财经出版传媒集团

 经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

提升中国企业竞争力：工商管理精选案例集 / 梁剑平，陈静，潘兆铭编著. —北京：经济科学出版社，2019. 2

ISBN 978 - 7 - 5218 - 0290 - 0

I. ①提… II. ①梁… ②陈… ③潘… III. ①企业管理-案例-中国 IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 034556 号

责任编辑：谭志军 李 军

责任印制：王世伟

提升中国企业竞争力

——工商管理精选案例集

梁剑平 陈 静 潘兆铭 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮箱：esp@ esp. com. cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxbs. tmall. com

固安华明印业有限公司印装

710 × 1000 16 开 17. 75 印张 260000 字

2019 年 2 月第 1 版 2019 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5218 - 0290 - 0 定价：48. 00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 打击盗版 举报热线：010 - 88191661)

QQ: 2242791300 营销中心电话：010 - 88191537

电子邮箱：dbts@ esp. com. cn)

本书着眼中国企业当前所面临的众多重大问题，从工商管理的视角，围绕中国品牌战略和管理，结合多个交叉学科，探讨包括传统企业如何转型升级、从 OEM 到 ODM 到 OBM 的路径选择，如何通过有效的质量管理打造极具竞争力的中国本土品牌，如何通过全新模式的定位理论在完全竞争的市场中脱颖而出，以及如何有效打通线上和线下的全渠道模式等问题。本书聚焦和精选中国本土的各类型案例，结合国际一流的哈佛商学院及毅伟商学院（全球最大的两家案例出版商学院）的案例写作精粹，为不同行业和大中小规模的中国企业提供重要的决策指导和参考。同时，本书也将呈现在中国这个快速发展的新兴国家背景下，中国企业所面临的许多新问题，而这些新问题和案例建议的解决方案也将给全世界的工商管理研究者和教学人员提供新的研究方向和教学视角^①，也为学生展现与时俱进的商业管理问题和解决途径。本书可作为高等院校工商管理等商科类本科生、研究生和教师的教学参考书，也可作为企业市场及运营管理人员的参考用书，是一本具有一定理论价值和实践应用价值的案例著作。

^① 案例建议的解决方案及教学指引可联系编著者免费获取，仅供教师教学使用。如有需要，请联系以下电子邮箱获取进一步的信息：casebook@aliyun.com。

作者简介

梁剑平副教授，博导，中山大学管理学院陈瑞球亚太案例开发与研究中心主任及项目负责人，“百人计划”引进人才，获加拿大毅伟（Ivey）商学院市场营销博士学位，曾于哈佛商学院、密西根大学罗斯（Ross）商学院、百森商学院等著名高校学习访问，所著案例被哈佛与毅伟案例库收录。指导学生获国家级（亚军）和省部级（冠军）案例比赛多个奖项。研究领域包括认知与情绪、社会促进行为、品牌管理、创新产品扩散、文化影响研究等。在国内外顶级及知名学术期刊上发表文章，包括 Journal of Consumer Psychology, Internet Research, Journal of Product & Brand Management, Journal of Consumer Behaviour 等。主持国家自然科学基金青年项目（结题优秀）、面上项目（在研）、和重点项目子课题（在研）。为多家国内外知名公司做咨询与培训项目。

陈静博士现任加拿大达尔豪西大学罗商学院运筹及供应链管理系教授。获电子工程学士和自动控制硕士学位。有多年工业界的工作经历。其后陈博士于2008年获加拿大西安大略大学毅伟商学院管理科学博士学位。毕业后任教温尼伯大学。其后在达尔豪西大学罗商学院任教本科和MBA课程。主要研究方向为供应链管理、市场与运营的互相影响、收益管理、顾客退货。在国际主流期刊上发表论文40余篇。2013年至今任国际期刊 International Transaction in Operational Research 的副主编。兼任 International Transaction in Operational Research 2016 特刊、Annals of Operations Research 2018 和 International Journal of Production Research 2018 特刊的嘉宾主编。

潘兆铭博士任教于加拿大西安大略大学毅伟商学院管理科学系。潘博士在香港出生，于加拿大卑诗省大学获得工程系学士学位。工作数年后，受聘于委内瑞拉一企业的业务发展部门，从2003年到2005年期间，

全力为该公司发展于哥伦比亚、墨西哥、巴拿马和美国等地的业务。2010 年，潘博士获取美国印第安纳大学运营管理和科学系博士学位，其后于毅伟商学院任教本科、MBA 和博士课程。近年，屡获毅伟院长以及大学学生会的教学表扬奖。潘博士的研究重点包括市场推广与运营的关系、合作性供应链管理和医护运营管理。其研究成果，获行内高度认可，并在各大重要刊物上发表，包括 Manufacturing & Service Operations Management, Production and Operations Management, Decision Sciences 等。此外，由 2016 年至今，受邀为 International Journal of Production Research 副编辑。

序言一

我是在 2009 年认识剑平老师，当时他刚刚入职中山大学管理学院，我是当时学院的副院长。虽然我们那时的交集并不太多，但我还是对他印象深刻。剑平在国内和国外都有很好的学习和工作经历，既是我院本科校友，亦是全球著名的毅伟商学院（和哈佛商学院齐名的全球第二大案例商学院）博士毕业生，当时我们还是大力争取以“百人计划”人才引进的方式让剑平当了“海龟”，也是当年我院引进的第一个北美博士毕业生。

剑平入职以后，除了很好的完成了学术研究和教学工作外他对于管理案例研发工作有极大的热情和投入。他在我院开设了一门全新的本科课程《案例研究方法》，曾获得全院排名前三的课程评价，并入选学校工商管理专业品牌建设课程。他从 2013 年开始担任我院案例中心副主任，需要在繁重的科研和教学任务中兼顾，对于年轻学者来说，要做好并不容易，但他还是做到了。案例中心的工作也得到了学校和社会的认可，并获得了著名爱国商人陈瑞球先生的鼎力支持。

我担任院长全面主持学院工作后，和剑平有了更多工作上的交集。我认为陈瑞球案例中心承担了一个很重要的管理教育的桥梁和平台，管理案例可以打通学术界和实务界，连接理论和实践。案例教学法可以说是工商管理专业的教学方法标杆，是国外知名商学院的重要教学方式，也是国内商学院必不可少的教学模式，特别是 MBA 和 EMBA 的教学。剑平被任命为案例中心主任后，他不但带领学院的学生参与了众多国内外的大型案例比赛并屡屡获奖，还积极推进我院各类型的教师和学生的案例教学培训、案例撰写和案例评选等工作，率先建立起学生案例俱乐部，在国内起了一定的示范作用。

案例书籍的出版，无疑是案例工作中非常重要的一环，也是剑平所

带领的案例团队以及海外著名院校的陈静教授和潘兆铭教授一起努力的成果。虽然我国近几年来案例撰写工作取得了长足的发展，学术界开发了较多基于中国本土的案例，但对比国际上的案例发展，我们仍然需要更多更优秀的本土案例，以适应我国快速发展的杰出工商管理人才培养需求。

该书是基于中国企业、为中国的学生而写的中文案例集，也是市面上少有的完全基于本土、并具有高质量的工商管理案例集。我相信这案例集能够帮助广大师生更好的学习和运用工商管理知识，解决本土企业所面临的实际问题，同时也能抛砖引玉，吸引和带动更多我国的学者撰写更加优质的案例，帮助中国企业解决现实问题。值得一提的是，本书所展现案例都非常有趣，背后所提出的问题对于学界和业界都至关重要。

王 帆

教授，博士生导师

中山大学管理学院院长

2019年1月30日书于广州康乐园

序言二

浏览完梁剑平、陈静和潘兆铭三位教授合作的这本文案例精选集，我有很多感想。

首先想到的，是一个似乎与案例教学无关的问题——请客的时候，有一件事可能让主人很尴尬：自己花大价钱准备的一个“主菜”，却是客人不喜欢吃的。

类似的事情在商学院经常发生。

我这样说，只是用请客吃饭来做一个比喻，并不意味着商学院是一个吃吃喝喝的地方。一定程度上，商学院的课程像一桌酒席，教师身兼主持人与厨师两种角色，既要准备丰盛的食物，让学员吃饱喝足，又要活跃就餐时的气氛，让学员心满意足。这件事情难度很高，因为学员们往往职业经验丰富，在知识触手可及的时代，什么知识大餐没有吃过？如果教师在讲台上兴致勃勃滔滔不绝，学员在台下无动于衷昏昏欲睡，场面一定很难堪。

自2000年进入北大光华管理学院，我在商学院任教已经快二十年了。回想自己这些年的教学经历和所见所闻，发现商学院知识大餐中的“主菜”品种，一直在变化之中。因此，虽然同一门课教了十几年，每到新的学期，我往往又想从头再来，重新备课，就像厨师要根据食材市场的变化、新客人的偏好，思考什么样的食谱才真正靠谱。有时真羡慕教《高等数学》的老师，一门课的讲义可以几十年不变，而且还可以轻易地让考试不及格的学生心服口服，承认自己没有数学天分。更羡慕“同一首歌”的演唱者，从1990年一直唱到现在，自己唱不上去的时候，还可以让大家一起唱“同样的感受给了我们同样的渴望，同样的欢乐给了我们同一首歌”。在倡导“颠覆式创新”的商学院，哪有这么好的事？

根据我有限的观察，商学院课程中“主菜”的变化，大致有这样一

个轨迹：由以“理论”为主菜，到以“案例”为主菜。其中，对于管理理论的口味，又从以“系统性理论”为主菜，到以“前沿理论”为主菜；对于管理案例的偏好，又从以“国际主流案例”为主菜，到以“情境相关案例”为主菜。对这个变化轨迹，我稍微解释一下。

如果以 MBA 项目作为工商管理教育的代表，中国改革开放以来的工商管理教育起步较晚。1990 年，国务院学位办正式批准设立 MBA 学位，一年后九所国内高校开展 MBA 教育试点工作。在起步阶段，中国的工商管理教育以学习、引进北美的 MBA 教育为重点，当时引进、翻译了大量国外 MBA 教材，课堂上的教学重点是以“权威教材”为蓝本，系统讲授西方先进的企业管理理论。以营销学为例，科特勒的《营销管理》被当作经典教材，一个教师如果能够把其中的“STP-4P”——道来，阐释清楚，再加上一些企业的实例（还不是真正意义上的案例），就是“营销大师”了。

随着西方管理知识的普及和中外管理学者之间交流的日益频繁，尤其是一批在海外名校接受过西方管理理论系统训练的博士回国，中国的管理教育由起步阶段进入提升阶段。此时，欧美 MBA 教材所代表的“系统性理论”已经降级为入门级的知识，在主流商学院的课堂上无法再作为主菜，“前沿理论”成为主厨推荐的招牌菜。中国企业国际化进程的加快、一大批互联网企业的兴起，也从需求侧促进了“前沿理论”地位的上升。到了这个阶段，只是解读“权威教材”的老师已经难以在主流商学院立足了，要赢得学员的满意和尊重，教师需要与时俱进，从“权威学术期刊”上的最新研究成果和西方最新的管理思潮中提炼出教学材料。

纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行，这句话用于管理教育很合适。即使经历了由阐释经典理论到解读最新前沿理论的演进，管理教育还是停留在“纸上”，与真实的管理实践仍然有着很大的距离。管理学是实践性很强的学科，要提高学员“学以致用”的能力，教学必须与管理实践关联起来。在这样的背景下，案例教学就成为商学院必备的主菜。当然，在上述以系统性理论或前沿理论为主菜的阶段，案例教学法在部分

商学院也已经摆上餐桌了，只是没有得到普遍的重视，或者没有得到真正的落实，更多的是作为一道“甜点”。

要进行案例教学，首要的问题是选择用哪些案例。找到合适的案例，比找到合适的教材或学术论文困难很多。选教材的标准可以很简单，找最权威的教材、最流行的教材或者最有名的商学院使用的教材，基本没错。找前沿理论论文的方法也不复杂，从专业领域最顶级的期刊上选择即可。案例可以挑选的范围很广，国际上有哈佛商学院（HBS）、毅伟商学院（Ivey）两大知名案例库，国内有中国管理案例共享中心（CMCC）以及多家知名商学院的案例库。而且，在一个案例库中，同一主题的案例可能有很多个。

根据我的观察，前些年不少商学院老师选择案例时比较偏重“国际主流案例”，如哈佛案例或毅伟案例，这相当于请客人吃进口龙虾，显得很高大上。作为知名品牌案例库的产品，这些案例本身的质量肯定有保障，不过，由于时空上及文化上的距离，要用好这些案例并不容易。学员们讨论起来，也多少有点隔靴搔痒。近年来，随着中国经济的发展和本土企业管理经验的积累，加之中国企业管理者不断面临新的问题和挑战，工商管理教学中对于针对中国本土企业的“情境相关案例”的需求越来越多。如果教员能够结合本土案例的研讨来揭示管理智慧，提升学员们的决策能力，学员的收获感自会更强。

需要说明的是，梳理出上述四种“主菜”的变化轨迹，并不是说逐步迭代，线性发展，采用案例教学就不用理睬前沿理论了。事实上，更高的厨艺是综合创新，如果教学中既能分析情境相关的案例，又能够结合前沿的理论和国际经验，学员们的收获一定更大。

说了这么多，终于可以来说说这本书了。我很喜欢这本书，原因很简单：根据上面阐释的标准，这本精选案例集正是进行了综合创新、符合最新趋势的“主菜”。所选案例均源自中国本土企业的实践，具有很高的情境关联性，同时，从价值链、质量管理、定位、渠道等几个与品牌战略密切相关的方面，展现了提升中国企业竞争力的丰富内涵，这些恰恰是有关中国本土品牌管理的前沿课题。此外，三位教授均有毅伟商

学院的学习与工作背景，熟悉国际主流案例的写作及教学方法。从四个部分的目录提要，我们可以看到作者的思考脉络。

我准备选用本书中的一些案例用于我自己的课堂教学，也很乐意推荐这本书给商学院的同仁。

彭泗清

北京大学光华管理学院 教授

北京大学管理案例研究中心 副主任

中国高校市场学研究会 秘书长

2019年1月30日

前 言

Ivey（毅伟）商学院采用全案例教学法，拥有仅次于哈佛商学院的全球第二大案例库，并为全球及大中华地区的各大商学院培养了一大批教师，使得案例教学法得以被广泛采用。我很荣幸能够在 Ivey 攻读 PhD，除了像在所有顶级商学院一样钻研国际前沿的学术问题，还能在读博期间系统学习案例教学法、作为教学助理参与知名教授的案例教学、以及在获得博士候选人资格后作为讲师亲身进行案例教学。中国的发展一日千里，当我在博士毕业后回到中国，发现案例教学法已经在 MBA 和 EMBA 等专业学位和课程中越来越普及。但是，所使用的案例大多都是国外的案例，并且诸如本科等其它学位和课程并没有太多使用案例教学法，而更多还是运用传统的授课形式。我刚开始在国内使用哈佛或 Ivey 的案例进行教学时，就遇到了学生问的各种问题，例如：这个案例怎么是讲几年前的事情，太旧了吧？拿到这个案例要做什么呀？案例分析是要在课堂上讲一下这个案例的故事吗？这个案例是在西方国家发生的，在中国不可能这样，没有什么参考价值吧？案例就是用来解释一下课本中的理论吧？案例分析和案例研究是一样的吗？为了推广和让学生更好的了解案例，我在本科课程中开设了一门案例研究方法课，把研究型案例和教学型案例进行了较系统的讲解，并让学生在课堂上有机会亲身体验两种不同类型的案例。我现在更加亲自开设专门的案例分析课程以及在专业课程中加入大量的案例教学内容。在陈瑞球博士的慷慨资助下，通过案例中心资助学院教授参加哈佛和 Ivey 等国际知名院校的案例培训项目，建立学生案例俱乐部，主办和参与了全球、亚太区和全国范围的各大案例比赛并屡获奖项，还组织教授和学生积极参与开发基于本土的各类型案例。这本案例书籍就是在这个背景下诞生的。通过开发中国本土的案例，让中国大量优秀的企业案例能够进入工商管理的教学和研究中，让

学生可以理论结合实际，思考中国企业家和职业经理人所面临的问题，培养独立思考的能力，并能创造性地提出解决方法，为中国企业的进一步发展添砖加瓦。

梁剑平

于中国中山大学管理学院（广州康乐园）

有幸在 Ivey（毅伟）读 PhD 感受案例教学的文化并在毕业前在 Ivey 商学院教授了一门全案例课程。尽管在其他课程中作为学生参加案例课堂讨论并为教学做准备而听过其他同事及导师的案例教学课程，在刚开始教案例时仍然遇到很多挑战。首先是时间管理问题，因为学生积极参与讨论，我刚开始上课不能够及时转入后续的讨论，到下课时不能按计划完成整个案例分析和讨论。后来，我在学习过程中慢慢摸索出能在比较自然的时候引领学生转向课程计划的后续讨论。另外，由于缺乏经验，没有将整个班级的同学融入讨论中，经常只叫积极举手的少数几个同学，这样没有激发那些试图参与课堂讨论的学生的积极性。经过向有丰富教学经验的同事讨教，我开始有意识地从教室的左面、中间、右面各叫 2~3 同学回答问题，再循环，让每一位同学都有机会参与课堂讨论。这次案例教学体验，对我的教学生涯受益匪浅，也激发我对案例教学的热情。案例教学的优势是把学生放在真实的商业环境中让学生作为案例中的决策者，并在讨论中形成越来越清晰的决策建议。通过决策的过程培养学生评判性思维（Critical Thinking）和建设性思维（Creative Thinking），培养学生未来职业生涯的领导决策能力和职场上决策应变能力。同时，案例教学可以让学生中有与案例相关工作经验的学生在课堂上与其他学生分享他们自己亲身工作经验，学生能够对商业决策有更接地气 and 更深入地理解。

陈静

于加拿大达尔豪西大学罗（Rowe）商学院

在加入 Ivey 之前，我在大学和公司培训环境中有过一些教学经验，那时我是一位非常好的老师。然而，在 Ivey 开始我的职业生涯之前，我听闻过一些在案例环境中进行教学的独特性，而案例方法的自由风格对我来说有些令人生畏。事实上，当我第一次加入 Ivey 时，我发现我的一些基于讲授式教学法的技巧并不适用于案例教学。我犯了一些错误（例如经常回答我自己和学生的问题，并且经常忽略了坐在教室两端的学生，无意中偏向于仅和几个学生讨论），这让我感到有些沮丧。幸运的是，经过几年努力攀登学习曲线，我的教学终于达到了令人满意的程度（在“院长的教学表彰信”上被褒奖，这一殊荣仅限于位列前 10% 的 Ivey 教授。我还被任命为多位新教员的教学导师）。根据我的个人经验，我发现案例教学法是一种强大的教学方法，因为可以使用案例来分析管理者每天面临的业务问题——不是虚构的场景，而是实际的现实问题。使用案例教学有助于培养非凡的领导者和发展非凡的职业生涯。当回忆我学习如何教学的个人经历时，我最喜欢的时刻是见证学生的独特背景如何为课堂讨论增添价值。例如，我目前正在教授一门“财务分析”课程，有些学生询问如何在工作环境中使用某种金融工具。我从未在金融行业工作过，但班上有几位 MBA 学生有过相关工作经验。因此，我将讨论引导向这些学生，让他们详细说明课堂知识是如何应用于他们的日常工作中的。我喜欢案例方法的另一个原因是动态性。当鼓励学生分享他们的观点时，学生并不是在单向地接受知识，因此在课堂上能够更加专心。

潘兆铭

于加拿大西安大略大学毅伟（Ivey）商学院

鸣谢：

本书的出版得到国家自然科学基金项目（71102099，71672201，71671081，71832015）的资助，以及中山大学管理学院陈瑞球亚太案例开发与研究中心资助。

感谢中山大学管理学院的大力支持！感谢中山大学管理学院（特别

是其学生案例俱乐部)、加拿大达尔豪西罗商学院、以及加拿大 Ivey 商学院的多位学生(已在案例中注明)协助撰写本书的案例!感谢中山大学管理学院学生郭钰洁为本书出版校对所付出的努力!

由于编著者水平有限,难免有谬误和不妥之处,尚祈专家、读者不吝指正。

目录

CONTENTS

第一部分 价值链提升和品牌战略

美云智数：数字化市场的耕耘之路	3
淘宝（天猫）的海外扩张	30
时代的弄潮儿——Z市金服的成长历程	49
腾讯如何在海外移动支付市场大放异彩？	62

第二部分 质量管理和品牌打造

“一只会飞的猪”——猪兼强 O2O 驾校平台崛起之路	91
百度公司国际化	108

第三部分 定位和品牌战略

古兜温泉：如何顺势而为，升级飞跃？	125
盒马鲜生的“新零售”时代	147
危机中的乐视该何去何从？	161

第四部分 销售渠道和品牌战略

“戴着镣铐起舞”的中医药名企——白云山和黄	199
HY 电子科技有限公司：如何从代工转型？	218
扩张美国屡次受挫，华为将如何应对？	235