

全国干部学习培训教材

中外企业管理经典案例

ZHONGWAI QIYE GUANLI JINGDIAN ANLI

全国干部培训教材编审指导委员会组织编写



人民出版社
党建读物出版社

中国平遥国际摄影大展 2008 中国摄影网

中外企业管理经典案例

中国平遥国际摄影大展 2008 中国摄影网

中国平遥国际摄影大展 2008 中国摄影网



人民邮电出版社
人民邮电出版社

全国干部学习培训教材

中外企业管理经典案例

ZHONGWAI QIYE GUANLI JINGDIAN ANLI

全国干部培训教材编审指导委员会组织编写

 人民出版社
党建读物出版社

责任编辑：叶 子

装帧设计：肖 辉

责任校对：玲 娣

图书在版编目(CIP)数据

中外企业管理经典案例 / 全国干部培训教材编审指导委员会组织编写. - 北京: 人民出版社: 党建读物出版社, 2006. 6 (2006. 6 重印)

全国干部学习培训教材

ISBN 7-80098-855-4

I. 中… II. 全… III. 企业管理 - 案例 - 世界 - 干部教育 - 教材 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 043290 号

中外企业管理经典案例

ZHONGWAI QIYE GUANLI JINGDIAN ANLI

全国干部培训教材编审指导委员会组织编写

主编 王勇 副主编 何志毅 宋远方

人民出版社

党建读物出版社 出版发行

北京乾沅印刷有限公司排版

北京新华印刷厂印刷 新华书店经销

2006 年 6 月第 1 版 2006 年 6 月第 3 次印刷

开本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32 印张: 17.75

字数: 437 千字 印数: 53001 - 203000 册

ISBN 7-80098-855-4 定价: 31.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010) 65250042 65289539

本书如有印装错误, 可随时退换 电话: (010) 68278452

序 言

胡 锦 涛

全国干部培训教材编审指导委员会组织有关部门，在“十五”时期编写15种全国干部学习培训教材的基础上，又组织编写了15种教材，这对于推动广大干部加强学习，提高理论素养、知识水平、业务本领、工作能力，具有重要意义。

政治路线确定之后，干部就是决定因素。党的各级干部是贯彻落实党的理论和路线方针政策、团结带领广大人民群众为完成党的历史任务而奋斗的骨干力量。我们党历来高度重视对干部的教育培训，坚持把干部教育培训工作作为保证党的事业顺利发展的一项基础性工作和党的建设的一项重要内容，长期以来积累了重要经验。在全面建设小康社会、开创中国特色社会主义事业新局面的历史进程中，我们一定要认真总结这些重要经验，并在新的历史条件下创造性地加以运用，不断提高干部教育培训工作水平。

当前，我国改革发展已经进入关键时期。全面贯彻落实科学发展观，促进经济社会又快又好发展，构建社会主义和谐社会，实现全面建设小康社会的宏伟目标，迫切需要培养造就一支政治上靠得住、工作上有本事、作风上过得硬、人民群众信得过的高素质干部队伍。在这样的形势下，干部教育培训工作要全面贯彻联系实际创新路、加强培训求实效的要求，更好地为全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化服务，更好地为加强党的执政能力建设和先进性建设服务。

干部教育培训工作，必须坚持以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，全面贯彻落实科学发展观，把学习和传播马克思主义中国化的最新成果作为中心内容，着力引导广大干部准确把握当代中国马克思主义理论发展成果的科学内涵和精神实质，并用以武装头脑、指导实践、推动工作；必须紧紧围绕我国经济社会发展的总体目标、指导方针和重大部署来进行，把推动完成经济社会发展任务作为重要内容，把广大干部群众在实践中创造的好经验好做法作为生动教材，把研究和解决改革发展稳定面临的新情况新问题作为重要课题，着力提高广大干部推进经济社会发展的本领；必须紧紧围绕广大干部履行岗位职责的需要，有针对性地开展岗位必备知识和能力的培训、与本职工作密切相关的新

理论新技能的培训，着力引导广大干部成为胜任本职工作的行家里手；必须根据完善知识结构、提高综合素质的要求，加强科学知识、科学精神、科学方法的培训，开展文学、艺术、历史等人文知识的学习，着力提高广大干部的科学素养和文化素养。

加强干部教育培训教材建设，是增强干部教育培训工作实效的重要途径。要坚持少而精、管用的原则，做到理论与实际相结合，精心组织、精心编写、精心施教，使各类教材切实体现时代性、把握规律性、富于创造性，在建设一支宏大的高素质干部队伍中发挥积极作用。

2006年5月31日

前 言

在第一批全国干部培训教材中,《工商管理概论》已经将企业管理的各种概念进行了描述。为了把第二批统一教材中唯一关于企业管理的《中外企业管理经典案例》编好,我们确定的本书指导思想是以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,坚持和运用马克思主义的基本理论、基本观点,贯彻落实科学发展观,通过对中外企业管理经典案例的研究和分析,深刻挖掘其经验和教训,学习借鉴现代企业管理理论,在有限的篇幅内更好地揭示企业管理的真谛,丰富和优化广大干部的管理知识结构。

案例教学是工商管理教育的主要方法之一,如同军事科学、医学、法学等学科一样,工商管理教育不能只讲理论。由于工商管理的广泛应用和强劲需求,使得近年来工商管理案例在数量、质量、案例研究、教学方法等方面的发展都十分突出。工商管理案例主要分为三大类,一类是教学案例(Teaching Case),一类是商业案例(Business Case),一类是研究案例(Research Case)。教学案例主要是展现企业管理的某一情景,没有分析和结论,让学习者应用管理理论和工具进行讨论、分析决策;商业案例主要是描述企业管理面临的问题、分析决策、结果的全过程,给人以启迪;研究案例主要是收集同一类型的管理案例,发现其共性和规律以上升成为理论。考虑到本书是对上一套教材的呼应,以及广大干部主要以自学为主,因此本书的案例写法是以

商业案例为基础，加上与理论相关的点评。在确定了指导思想和案例写法之后，如何选取学科、如何选取学科中的重点和热点、如何选取与之相对应的典型案例成为难题。现代企业管理教育经过近一百年的发展，形成了相对成熟的体系，通常包括战略管理、科学决策、组织行为学、人力资源管理、会计学、财务管理、市场营销、生产作业管理、企业信息化、管理经济学等 20 门左右的学科。大多数学科都还可以进一步细分，如市场营销中的消费者行为学、市场调研、广告管理等。从理论教学的角度，很难说哪一门更重要。而由于本书的篇幅限制，不可能面面俱到地涵盖企业管理的所有领域。不过，从企业实务角度看，对领导者而言，首要问题都是选择经营方向，然后需要对内把企业中的人、财、物进行良好管理，对外进行有效营销，从而达成企业经营的良性循环。经过反复讨论，我们最终选定了战略管理、公司理财与资本运作、人力资源与组织管理、企业运作管理与信息化、市场营销管理、企业文化这六门企业实务中主要的学科作为本书的框架。

在每一个主要模块中，我们确定了其中必不可少的理论重点，例如多元化与专业化、投资管理、营销差异化等，然后结合我国企业改革和发展的实际需要，在向国资委有关业务局和部分企业征询的基础上，将体制创新、危机管理、风险控制、质量管理、流程再造、研发管理、技术创新、信用管理、品牌战略、“走出去”（国际化）战略等共 10 余个热点问题按照学科属性分别放到框架之中。

与国内外同类教材相比，本书的主要特色是：

首先，坚持理论联系实际，既努力反映企业管理理论的主要内容和最新发展，又把管理理论有机融入到案例分析之中，特别是通过案例的研究和分析，使读者能够对现代企业管理理论加深理解、掌握精髓。目前这类教材多数是哈佛商学院三段论式的教

学案例汇编，少数是叙述性的商业案例或称经验案例集。本书则以企业案例事件作为主体，把理论和分析贯穿其间，不仅讲述企业实例，分析经验教训，更注重深入探讨其中所体现的管理思想和管理理论。

其次，坚持用市场竞争的客观标准作为衡量尺度，以实践标准选择中外典型企业和典型事件。目前国内外的各种案例书中，从企业类别看，大多只涉及国内或国外企业的最优管理模式；从案例主题看，多是以管理学科进行分类。本书则不局限于企业的国别、性质、规模等限制，主要是着眼于为完善社会主义市场经济体制和深化中国企业改革、促进企业发展提供参考，特别是从改善企业经营管理、应对市场竞争的角度，深入研究那些为业内所认可的典型企业和典型事件。

再次，坚持适应全国干部学习培训的特点和要求，注重针对性和实效性。本书案例在挑选和撰写时均考虑读者对象的特点，坚持少而精、突出实用，防止由于“管理丛林”而可能造成的理论上眼花缭乱、无所适从，坚持案例新颖多样、文风朴实明快、语言生动活泼，让读者易于接受。

最后，坚持为企业改革发展服务。理论的学习全在于运用，学习的归宿就在于实践。他山之石，可以攻玉。本书通过对中外企业兴衰成败案例的分析，试图对进一步深化企业改革、加强企业管理提供借鉴。

所谓“经典案例”，是能够经得起时间检验的典型性案例。本书在案例的挑选上花了很多时间，主要遵循三条原则对案例进行了挑选，即理论与实践结合，所选案例具备普遍适用性，案例及其背后的理论具备实用性。另外，还考虑了成功与失败、国有与非国有、大型企业与中小型企业、本土企业与跨国公司、行业分布等不同类型案例的比例分配。本书在每一个理论点上选取了两个案例，有些是正反两个方面的案例，有些是一个理论点的两

个不同方面，有些是本土企业和跨国公司或国企和非国企的呼应。需要特别说明的是，本书对企业事例采取了成功与失误或失败的定性分析，但这只是出于理论研究的需要，是为了更好地学习借鉴案例企业的经验教训。而企业的经营总是有起有落，企业的发展总是顺途与困境交替，一时的成功并不能说明永远的辉煌，而暂时的挫折却可能激发更大的斗志，因败而成的例子比比皆是，由兴趋衰的情况也不乏其例。因此，本书中对企业的描述只是对企业某一时期或某一举措的评价，不能视为定论。

本书的篇章结构与体例采取以下形式：每章由开头和正文两部分组成，开头部分采取“内容概要”的形式，概述本章的主要内容。正文部分由章内各节组成，每节又由相关理论知识、案例和主要启示三部分组成。其中，相关理论知识主要介绍该节所涉及的理论点，为读者阅读和分析案例提供理论背景；案例部分叙述企业案例；主要启示则扼要总结案例对中国企业的管理启示及其实际意义，提出可以进一步思考讨论的问题。由于篇幅所限，启示部分只能点到为止，主要还靠读者自己体会。

我们在全书的最后为希望详尽了解理论的读者推荐了相关书目、论文。



前 言 / 1

第 1 章 战略管理 / 1

内容概要 / 1

第一节 专业化与多元化 / 4

第二节 国际化战略 / 26

第三节 战略执行 / 41

第四节 企业重组 / 58

第五节 危机管理 / 81

第六节 法务管理 / 96

第 2 章 公司理财与资本运作 / 113

内容概要 / 113

第一节 上市融资 / 116

第二节 投资管理 / 131

第三节 企业并购 / 150

第四节 营运资本管理 / 170

第五节 企业审计 / 185

第 3 章 人力资源与组织管理 / 201

内容概要 / 201

第一节 体制创新 / 204

第二节 组织设计 / 219

第三节 企业负责人选拔 / 237

第四节 员工培训与发展 / 252

第五节 绩效管理 / 267

2

第 4 章 企业运作管理与信息化 / 285

内容概要 / 285

第一节 技术创新 / 288

第二节 供应链管理 / 303

第三节 流程再造 / 318

第四节 质量管理 / 334

第五节 研发管理 / 350

第六节 企业信息化 / 364

第 5 章 市场营销管理 / 381

内容概要 / 381

第一节 品牌管理 / 384

第二节 市场细分与定位 / 399

第三节 差异化 / 418

第四节 渠道管理 / 435

第五节 市场调研 / 450

第 6 章 企业文化 / 467

内容概要 / 467

第一节 企业文化建设 / 471

第二节 跨文化管理 / 488

第三节 企业文化变革 / 506

第四节 企业社会责任 / 522

主要参考资料 / 545

后 记 / 549

第 1 章

战略管理

1

内容概要

战略是在特定的环境中，企业为实现长远目标而确定指导思想、合理配置资源、培育组织能力和采用正确行动方式。而战略管理则是企业制定、实施和评价使其能够达成目标的战略的系统决策过程，一般包括战略决策、战略实施、战略评价三个阶段。战略管理的基本目的在于谋求持续的竞争优势，以便为客户创造更大的价值，为股东赢取更丰厚的回报，为员工提供更大的发展机会。

战略制定的过程一方面是对所处的宏观环境和产业环境进行系统的审视和考察，以便发现机会和威胁的过程；另一方面是对自身拥有的资源和能力进行科学评估，以便识别优势和劣势的过程。战略决策的本质是能够在预测未来、适应变化的基础上，达到战略、环境、资源三者间的动态平衡。

在企业的战略决策中，涉及两个最基本的定位问题：一是专业化还是多元化；另一个是立足于本土市场，还是谋求国际化。

专业化战略是指企业通过从事符合自身资源条件与能力的某一领域的生产经营业务，以谋求企业不断发展的战略。专业化又可以分为工艺专业化、零部件专业化和产品专业化。多元化战略是指企业同时生产或提供两种或两种以上基本经济用途不同的产品或劳务，进入不同市场的企业经营战略。多元化可以分为纵向多元化、横向多元化和混合多元化；或者根据业务在技术、生产、渠道方面的关联度，分为相关多元化和非相关多元化。

一般来说，实行专业化经营的目的是扩大生产规模、提高生产效率，企业可以集中力量发挥自己的优势，但会加大企业经营风险，容易受到市场变化的冲击。企业实行多元化经营有助于提高资源的配置效率、分散经营风险、进入新兴产业，并取得较好的经济效益，但相对而言要求企业有更大的资金投入和更强的控制能力。

企业在进行战略选择时，应全面地分析经营资源剩余、市场发达程度、行业技术特性、行业生命周期、行业市场增长率、企业能力或地位、经营风险等因素。更重要的是，分析不同因素的权重及其综合作用，并以此作为决策的基本依据。

国际化是企业意识到国际商务活动对企业未来的影响，并与其他国家的企业建立联系和进行交易的过程。从过程看，一般有四种进入国际市场的模式，即零星的出口活动、通过独立代理商出口、建立海外的销售机构、在海外投资设厂，不同的阶段代表了企业国际化的不同程度。

英国教授邓宁认为，企业只有具备了所有权优势、内部化优势和区位优势，才完全具备了对外直接投资的条件。所有权优势是指企业拥有或者掌握某种财产权和无形资产的优势，具体包括管理技能、专利、专有技术、创新能力、企业规模、货币和融资

能力、市场控制能力。企业是否拥有这些所有权优势是企业对外直接投资的前提条件。拥有所有权优势的企业面临两种选择：是通过转让利用这种优势（例如技术转让），还是在内部利用这种优势（自主生产）。内部化优势是指拥有了所有权优势的企业自主生产的利益大于优势转让的利益。如果存在竞争障碍、信息不对称、隐性知识等就会增加交易费用，这样就会促使企业把优势内部化。具有所有权优势和内部化优势的企业的选择仍然有两个：出口或者对外直接投资。如果特定的国家和地区具有区位优势，企业在特定国家生产的成本小于出口的成本，那么企业就进行对外直接投资，否则就出口。区位因素包括劳动力和资源、关税壁垒、市场大小、政府政策等多个方面。

无论定位于专业化还是多元化，立足于本土市场还是谋求国际化，企业实现定位的一个重要手段就是重组（reorganization）。企业重组是企业之间通过产权流动，通过联合、合并、兼并、收购等途径进行的企业组织的再造。

企业重组的目的在于：降低企业的交易成本，提高经营效率，扩大市场范围，巩固企业实力并强化企业竞争力。要实现有效的重组，需要注意以下几点：（1）须有明确的重组战略；（2）谨慎选择、充分了解目标公司；（3）制定切合实际的重组计划；（4）选择正确的重组方式，包括：重组资金筹集的方式和重组方向的选择；（5）组建一个内外结合的重组班子；（6）充分了解宏观政策；（7）重组后对目标公司妥善而有效的整合对重组的成败是至关重要的。

无论公司确定何种战略、采用何种战略定位，有效地实施都是至关重要的。执行力是贯彻和实施公司战略、实现公司目标的能力，它是一个系统化的流程，涉及企业的方方面面。其核心由三部分构成：一是一体化的目标、战略、行动计划；二是目标、计划的支撑系统，包括如何进行授权、业绩评估，并采取合适的