

Case Study of Quality Works

on Management

管理学精品案例评析

Case Study of Quality Works
on Management

Management of excellent case analysis

安世民 吕 英/编著



本书是兰州理工大学研究生学院立项的学位基础课重点建设课程之一——管理学的辅助教材，以管理职能为主线统领案例，共分为七章：决策、计划、组织、领导、激励、控制、创新。在案例内容的选择上，为了更好地体现中国情境，主要以本土化案例为主，并适当收集了部分经典的国际企业案例，以更好地借鉴国际经验；既保留了管理学的一些经典案例，又突出案例的新颖性，关注管理环境日新月异的变化，旨在通过对案例企业管理实践的分析，让学生“身临其境”地发现问题和解决问题。案例后设置3道思考题，在思考题之后给出指导性的案例评析要点，供学生参考。



甘肃人民出版社

本书编写力求达到以下主要目标：一是通过案例分析，使学生理解和掌握管理学的基本理论、基本原理、方法和工具；二是启发学生的思考，培养学生的管理思维和管理素养；三是培养学生应用管理理论和方法解决实际管理问题的能力，旨在学以致用，举一反三。

管理学精品案例评析

Case Study of Quality Works
on Management



上架建议：管理学

ISBN 978-7-226-04671-5



9 787226 046715 >

定价：46.00元

图书在版编目(CIP)数据

管理学精品案例评析 / 安世民, 吕英编著. -- 兰州:
甘肃人民出版社, 2014. 12

ISBN 978-7-226-04671-5

I. 管… II. ①安… ②吕… III. ①管理学—案例
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 271983 号

出 版 人: 吉西平

责任编辑: 马海亮

装帧设计: 马吉庆

管理学精品案例评析

安世民 吕英 编著

甘肃人民出版社出版发行

(730030 兰州市读者大道 568 号)

兰州大众彩印包装有限公司印刷

开本 710 毫米×1020 毫米 1/16 印张 18 插页 2 字数 308 千

2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

印数: 1~1 000

ISBN 978-7-226-04671-5 定价: 46.00 元

前 言

管理大师德鲁克说，“管理是一门实践，其本质不在于知，而在于行”。管理需要因地制宜、因时制宜、灵活权变。案例教学法（case method）起源于哈佛大学，当哈佛商学院在 1908 年成立时，学院第一任院长 Edwin F. Gay 想设计一种方法进行课堂教学，可以围绕商业管理中的现实问题进行讨论。1911 年，Arch Wilkinson Shaw 开始教授经营策略这门课，在这门课里他给学生提出了商业经理们所遇到的现实问题，这些尝试可以说是哈佛商学院历史上第一次案例教学。1921 年哈佛商学院出版了其第一本案例集《通用鞋业公司》。今天，案例教学法成为世界各国商学院普遍采用的教学方法，被认为是“最节约时间、成本最低的‘社会实践’”。通过对现实商业案例进行分析，从成功案例中学习经验，从失败案例中吸取教训，从困境案例中学习摆脱困境，从危机案例中学习处理危机，尽管这些仍是一种“纸上谈兵”，但却可以从中悟出“兵法之道”，为以后自己处理类似案件时提供参照和借鉴，这既是案例教学的目的所在，也是案例教学具有持久生命力的魅力所在。

本书以管理职能为主线统领案例，共分为七章：决

策、计划、组织、领导、激励、控制、创新。在案例内容的选择上,为了更好地体现中国情境,主要以本土化案例为主,并适当收集了部分经典的国际企业案例,以更好地借鉴国际经验;既保留了管理学的一些经典案例,如“‘闲可钓鱼’与‘无暇吃鱼’”等,又注重突出案例的新颖性,关注管理环境日新月异的变化,收集整理一些新的案例,如阿里巴巴、小米、腾讯等互联网企业的案例。在案例体例上,每一章由8~9个案例组成,主要以3000~5000字的小案例为主,旨在通过对案例企业管理实践的分析,让学生“身临其境”地发现问题和解决问题。案例后设置3道思考题,在思考题之后给出指导性的案例评析要点,供学生参考和借鉴。

本书编写力求达到以下主要目标,一是通过案例分析,使学生们理解和掌握管理学的基本理论、基本原理、方法和工具;二是启发学生的思考,培养学生的管理思维和管理素养;三是培养学生应用管理理论和方法解决实际问题的能力,旨在学以致用,举一反三。

本书是兰州理工大学研究生学院立项的学位基础课重点建设课程之一——“管理学”的辅助教材;适用对象主要以工商管理类硕士(含普硕及MBA专业硕士等)为主,工商管理类各专业本科生也可作为辅助教材阅读。

本书由安世民、吕英共同负责编写,承担管理学授课任务的部分老师参加了编写讨论会议。经济管理学院企业管理专业硕士研究生林达、张鑫州、赵春晓和徐兴宇参与了案例资料的收集和整理。

在本书完成之际,我们衷心感谢兰州理工大学研究生学院对我们的大力支持和关心!感谢本书所有参考文献及相关资料的作者、编辑者,没有你们的辛勤劳动,我们将付出再多的努力也难以达到今天的规范程度。

由于我们编者水平有限,时间短促,疏漏、错误之处在所难免,敬请各位专家、同行以及各位读者批评指正。

编者

2014年9月

目 录

Contents

第一篇 决策与计划

第一章 决策	003
案例一 王传福的电动车王国：一场关于环保的豪赌	003
案例二 福尔药业集团所面临的战略决策	009
案例三 七匹狼闯网	015
案例四 今麦郎：迷失自我的破局者	022
案例五 康师傅公司是否进入方便米饭市场	030
案例六 利华的“德尔菲法”协同平台	037
案例七 西贝餐饮的成败得失	044
案例八 茅台啤酒为何黯然谢幕	049
第二章 计划	055
案例一 吉祥无线电股份有限公司的资产剥离计划	055
案例二 用友和金蝶：不同的战略选择	060
案例三 加多宝凉茶的竞争战略	063
案例四 华为：走出围墙的束缚	069
案例五 伊利营销：“变脸”不变心	073
案例六 吉利战略转型——破茧成蝶	078
案例七 “香飘飘”何以领先	082

案例八 方正科技的“新员工融入计划”	086
案例九 滚动计划法在石炭井局三矿的运用	091

第二篇 组织与控制

第三章 组织	097
案例一 BT公司经营业务的发展与组织	097
案例二 H公司多重矩阵式组织结构	100
案例三 奥迪康公司的“面条式组织”	107
案例四 嘉宝公司高管团队成员集体离职	112
案例五 从广州标致公司的解体看跨文化冲突与整合	116
案例六 集权与分权——伯克希尔金融“帝国”的秘密	119
案例七 百年洋行的用人秘诀	122
案例八 浙江R银行组织结构的扁平化带来的挑战	128
第四章 控制	134
案例一 德邦物流的时效管理	134
案例二 XL股份有限公司内部控制	140
案例三 XY公司库存管理问题	143
案例四 北京四维-约翰逊不同整合阶段控制机制选择	150
案例五 顺天公司的全面预算管理	155
案例六 国美电器控制权的变化	160
案例七 俏江南的内部控制	164
案例八 古井集团“四权分离”的精细化采购	168

第三篇 激励与领导

第五章 激励	175
案例一 韩都衣舍：让员工当老板	175
案例二 百思买打破原有考勤制度	178
案例三 张力军和王爱丽：两种不同的事业发展	182
案例四 海底捞员工关系管理	186
案例五 危机下的股权激励	189

案例六 基于情感激励网的蓝海激励模式	193
案例七 新生代产业工人的激励	198
案例八 为何留不住外地好小伙	202
第六章 领导	206
案例一 “闲可钓鱼”与“无暇吃鱼”	206
案例二 阿里巴巴的精神控制术——马云打造职场乌托邦	209
案例三 大学生做股长	213
案例四 复星的驭人术	217
案例五 全球最具影响力女 CEO——卡莉·费奥利那	221
案例六 哪种领导更有效	224
案例七 无为而治	229
案例八 雷军：改写中国手机业的领军者	232

第四篇 创新

第七章 创新	239
案例一 百度营销创新	239
案例二 大淘宝战略	244
案例三 海尔的“人单合一”模式	250
案例四 红豆集团社会管理创新	254
案例五 吉利集团全面创新管理	257
案例六 腾讯的营销创新	261
案例七 凡客诚品的制度创新	265
案例八 棒棒娃的产品创新策略	269

参考文献	274
-------------------	------------

第一篇

决策与计划

第一章 决策

案例一 王传福的电动车王国：一场关于环保的豪赌

在人类无法摆脱对轿车的依赖的情况下，王传福的电动车王国如果建立成功，那将不但是中国制造的骄傲，更可能成为环保事业的最有力推动者。

王传福，安徽省巢湖人，1995年创办比亚迪公司，短短几年时间，发展成为中国第一、全球第二的充电电池制造商，2003年进入汽车行业，现为比亚迪股份有限公司董事局主席兼总裁、比亚迪电子（国际）有限公司主席，致力于研发电动汽车一个做电池的人，最终因为做了汽车而名利双收。听起来不可思议，但却发生在了王传福身上。

在没有上汽车项目之前，比亚迪作为一家生产电池的世界级企业，没几个人知道。“股神”巴菲特高调推荐王传福和他的电动汽车之后，全世界都知道中国人成了最时尚、最环保的电动汽车的先锋了。

电池和汽车，看似风马牛不相及，却让王传福结合起来了：2008年，巴菲特以18亿港元认购比亚迪10%的股份。在2009年的巴菲特全球股东大会上，王传福把电动车开到了现场，还有传言说巴老要送台电动车给奥巴马，刺激一下美国总统。

作为巴菲特的最重要搭档，查理·芒格也丝毫不掩饰对王的欣赏：“这家伙简直就是爱迪生和韦尔奇的混合体，可以像爱迪生那样解决技术问题，同时又可以像韦尔奇那样解决企业管理上的问题。我从来没见过这样的人。”

在巴菲特效应带动下，比亚迪公司的股票一路高歌猛进，王传福以 350 亿元成为胡润百富榜的首富，而在此前一年，他还以 60 亿元资产排名第 103 位。

巴菲特看重王传福的是他在电动车市场上的广阔前景，持此观点的还有深圳市政府，为了扶植电动车市场，2010 年深圳市政府购买 100 辆 E6 作为出租车投入运营。

这还只是先期的投入，根据《深圳新能源产业振兴发展规划》，到 2012 年，深圳市各类新能源汽车要达到 2.4 万辆左右，其中公交车 4000 辆，出租车、公务车各 2500 辆，私家车 1.5 万辆。2015 年推广使用的新能源汽车计划累计达到 10 万辆。

作为深圳的本土制造企业，比亚迪正是深圳市政府全力扶植的企业，深圳市甚至宣布，到 2015 年，将建设公交大巴充电站 50 个，公务车充电桩 2500 个，社会公共充电站 200 个，充电桩 1 万个。

据《新世纪周刊》报道，比亚迪曾打算自建充电站，最初估建 5 个充电站，至少要投入 2000 万元，后来听说政府要建，就取消了这个计划。

比亚迪风头最劲的电动车 F3DM 被列入工信部出台的《新能源推荐目录》中，成为首批唯一一款被推荐的轿车，但市面上还是很难看到，到今天都还没能实现大规模量产。

作为代工领域的竞争对手，郭台铭一路指责王传福进行技术偷窃，并持续在和他打官司。比亚迪在电动车的推出上也一拖再拖，让人质疑他们是在“干说不练”。

与此同时，丰田公司的普锐斯混合双动力车已经量产，市场反响不错。比亚迪也把自己的电动车策略调整到纯电动车。这是一场未知的豪赌。

1. “中国式”的技术创新

王传福是那种典型的技术创业者。他先后毕业于中南工业大学和北京有色金属研究院，作为电池行业专家，他的论文还被国外杂志转载。据王传福回忆，他在行业杂志《国际电池行业动态》看到一则消息说，日本方面鉴于镍镉电池对环境的污染，以后将不在本土生产镍镉电池。王传福觉得这是个机会，肯定会引发全球镍镉电池生产基地向低成本地区转移。

1995 年，看到电池行业的巨大前景，29 岁的王传福辞去了公职，向搞证券的表哥借了 250 万元在深圳建立了比亚迪公司。没钱购买生产线，但这不要

紧，王传福此前的一切积累都是为了此刻。他和同伴们通过分析，居然分解了生产线要素，然后用了和全世界所有先进制造企业截然相反的方法论：你用机器，我用人。

不论是普通熟练工人还是工程师，中国都有着世界上比较低廉的人工成本，这成了比亚迪的杀手锏：生产流程中凡是可以用人来完成的工作，那就用人吧。于是密密麻麻的工人和手上几块钱的夹具就完成了一切工作。就这样生产出的产品居然非常过硬，为王传福创造了第一桶金。

王并不满足于此，他不顾公司其他高管反对，随后杀入了锂电池行业。此时正值手机市场突飞猛进的年代，大量的需求摆在面前，而且锂电池相比较于镍镉、镍氢电池而言，更环保，也是未来的趋势。

麻烦的是，日本企业因为拥有了核心技术，把市场准入门槛抬得很高。仅一间配备全自动化设备、全干燥的锂电池工作室，就要价十几亿元，比亚迪几年的营业收入都买不到一间。

王传福的方法论再一次发挥了意想不到的作用，他创造性地改进了原有生产线，增添、改进了一些设备，组建出一条半自动化生产线，人依然成为主角。

土法上马大概是王传福这一阶段给人的最大感受，他有时无视行业标准，进行了极具中国特色的创新：没钱建干燥室，他就以添加吸水药剂替代，效果一样。要裁剪一块很大的极片，买不起日本的分切机时，就用中国的裁纸刀配上一块长宽相等的挡板作为夹具，保证裁剪尺寸。等条件好一点了就用剪板机，再好一点就用自动的分切机。

锂电池要求在无尘车间中完成，比亚迪没这个条件。一位只有中专学历的员工创造性地想到了用无尘箱代替无尘车间的办法，只要手伸进无尘箱操作，一样可以实现无尘化生产。

就这样，比亚迪生产出比日本企业更便宜的手机电池。据悉，当时一块锂离子电池在国外卖到 10 美元，而比亚迪只卖 3 美元。

2. 电动车的豪赌

从电池进入到汽车生产，直到今天，外界也无从知晓王传福是如何完成这个思想跨越的。

在中国汽车业中，即便另类如李书福，好歹之前是做摩托车起家，也算动

力车一族。在李书福看来，汽车就是两个摩托加个铁壳。或许在王传福眼中，汽车就是电池加上四个轮子一个铁壳？

王传福的意志非常坚决，他曾经说过：“公司管理层的意见就是我的意见，我的意见就是公司管理层的意见。”

即便是基金经理们打电话说“抛比亚迪抛到死”，王传福仍然没有改变自己的主意。他说：“我已经决定下半生和汽车捆在一起。”

在王传福看来：“汽车说白了就是一个超过百年的传统产业、低科技产业，手机里的零部件才是高科技。”

多年来，中国汽车制造业受限于技术，用市场换技术已经成为常态。王传福试图去挑战这一潜规则。他说：“一种新产品的开发，实际上 60% 来自文献，30% 来自样品，另外 5% 来自原材料等因素，自身的研究实际上也就占 5% 左右。”

比亚迪的汽车全方位借鉴其他品牌，这已经不是什么秘密，比亚迪 F3 与丰田花冠的神似已经成为王传福方法论的产物，而 F3 在 2009 年年销量达到 30 万辆，成为年度最畅销的一款轿车。

现代工业生产越来越讲究外包服务，比如丰田汽车除了主要的发动机和组装外，大部分流程均已用外包的形式解决。在这点上，王传福继续反其道而行之，在他看来，从上游到下游垂直整合产业链才是王道，而这又需要极高的质量控制体系。

无论汽车还是手机，在设计和模具上都有共通之处。比亚迪在上海松江的汽车工程院，招聘几千名汽车工程师来从事设计。2003 年年底收购了北京吉普模具厂，获取了汽车磨具技术。

据《新世纪周刊》报道，一套 F6 模具共有 1800 多套，外包给模具公司制作需要一两年时间，成本大约为 1.5 亿~2 亿元。而比亚迪自行设计制作只要 8 个月时间，成本只要七八千万元。为什么最新的 F6 广告那么“土”？回答是：比亚迪的所有广告都是自己做，没有聘广告公司。一幅地铁灯箱广告的制造成本仅 2 万元左右，而外包的报价起码在 40 万元以上。

传统汽车上的成功或许不是王传福的目标，至少不是市场对比亚迪认可的信心来源。在市场宣传上，比亚迪成功把自己和绿色、新能源、电动汽车联系在一起。

比亚迪主打的 F3DM 在纯电动状态下百公里耗电仅为 16 度，电费按每度 0.5 元计算，百公里花费仅为 9 元，而汽油车型花费至少是它的 4~5 倍。

王传福曾放豪言：“比亚迪 2008 年将把电动汽车商业化，2009 年推出纯电动车。我们比日本整整提前了 20 年，到时候引领世界汽车市场的，不是美国人，也不是德国人，而是中国人！”

比亚迪有电池技术，王传福还专门建立了电力研究院，并在和陕西省的合作中，将太阳能电池等项目纳入计划。

现实是，比亚迪主推的电动车上市日期一拖再拖，而且至今未能实现量产。比亚迪方面的解释是政府还没有出台补贴措施，因此难以推出。

2010 年 5 月，已经推出的 F3DM 颇受欢迎，但突然加价 5 万，这也让外界难以看清楚王传福的布局究竟为何。

在人类无法摆脱对轿车的依赖的情况下，王传福的电动车王国如果建立成功，那将不但是中国制造的骄傲，更可能成为环保事业的最有力推动者。

在一路的质疑下，王传福走到今天。他很低调，很少接受媒体采访，也不喜欢抛头露面。他能够赢得尊敬的重要原因他始终坚持制造业，而且一直努力打造自己的核心技术，尽管在这方式颇为另类。

他没有去投资银行证券，也不靠在能源、房地产领域获取利润。从安徽无为的小村庄一路打拼，白手起家打造出自己的王国，并试图开创新的大场面，这像极了美国汽车工业之父亨利·福特。

不过王传福身上还有着浓重的工程师气质。他不喜欢应酬，朋友说他吃饭就像是完成任务。他不喜欢高尔夫，而是喜欢和工程师们穿一样的夹克，一起踢足球。

锂电池技术是比亚迪电动汽车的核心技术，研制成功前多年没有突破，项目工程师提出辞职，王传福将辞呈撕得粉碎，说：“坚持做，没问题，有什么困难直接跟我说。在比亚迪，只要我不让你走，任何人不会让你离开。”

比亚迪提供的工资并不高，福利尚不错。王传福认为高薪可以套住工人，但对工程师效果不大。工程师更渴求获得尊重和认同，要让他们放得开手脚。急速发展的比亚迪要比国企、合资汽车企业能提供更多的发展空间。

为了了解汽车，比亚迪的年轻工程师们需要分解一台奔驰车，面对上百万的大家伙，谁也下不了手。

一个中年工程师拿着车钥匙，在车身上狠狠地划着，然后说：“行了，动手吧。”这个人就是王传福。

（案例来源：张欢.王传福的电动车王国：一场关于环保的豪赌 [J].南方人物周刊，2010，（19）：48-50）

思考题：

- 1.你认为王传福豪赌电动车产业的原因是什么？如何看待王传福的这一决策？
- 2.你认为未来中国电动车行业发展的前景如何？电动车行业发展制约的瓶颈有哪些？
- 3.如何看待王传福其人？

案例评析要点：

1.能源短缺、二氧化碳排放、环境污染，比亚迪总裁王传福认为，这是目前全球面临最大的3个问题，而传统燃油汽车的大量使用是造成这些问题的主要原因之一。在这种大环境下，发展电动汽车是一个千载难逢的机遇，有机会颠覆现有的汽车发展格局。正如王传福所说，如果这一决策能够成功实现，将是比亚迪一个千载难逢的机遇。比亚迪选择发展电动汽车，可以巧妙地将自身在电池领域的优势与汽车制造相结合。

2.电动车行业可以改变世界汽车产业的格局，甚至可以把国际油价打下来！前景看好。现今社会就是个不断进步的社会，电动车也需要不断进步，中国将走在新能源车发展的世界前列。制约瓶颈：第一，国内消费者对电动汽车还不够了解，电动汽车的消费环境还不成熟。第二，电动汽车的使用依赖相关的配套设施，如充电站和充电桩，这些配套设施的建设需要由政府出面主导。第三，电动汽车的售价比同级别的燃油车高一些，如购买电动汽车能获得相关的购买补贴政策，电动汽车的推广也会大大加快。

3.王传福出身贫寒，他的成长道路充满艰辛，却同时磨炼了他的坚韧意志。他的那种韧劲，那种狂性，让一般的企业家都只能望其项背。“电池大王”、“技术狂人”、“叫板特斯拉”。这些说法都用来形容同一个人，也正是这些说法使得他成为中国汽车界最引人注目的企业家之一。从本案例还可以看出王传福是个敢于冒险的企业家，这种敢于冒险的精神是一个成功的企业家所应必备的。

案例二 福尔药业集团所面临的战略决策

1.引言

公司发展战略讨论会议就要开始了，福尔药业集团总经理王某在他的办公室中研究近两年的业绩报告、医药行业发展态势报告和相关人员提出的公司发展战略设想。公司业绩报告显示，2005年，公司销售呈现增长态势，主营业务（华蟾素）的利润增长率也在增加，但公司净利润却比上一年下降57.71%。原因在于，虽然公司主营业务在快速增长，利润比上一年增加34.41%，但受其他业务经营亏损的影响，从而导致总利润水平下滑。而2006年，主营业务利润率大幅度下降，严重影响了公司的盈利状况。除公司净资产有微小的增长外，其余成长性指标均呈现不同程度的下降。其中，研发费用从2005年124万元下降到64万元，降幅达48.39%，更加削弱了公司的成长能力。

前一段时间，王总就公司发展战略问题征求其他几位高层管理团队成員的看法。负责生产的李副总经理建议应该增加不同产品的产量，以弥补单个产品因销量不足而引起的销售额下降；负责销售的张副总经理则认为应该扩大主营业务华蟾素的生产和销售，缩减其他产品生产和销售，同时加大对销售队伍的建设，以提高主营业务的销售力度；负责研发的宋副总经理则提出要增加研发投入，招聘研发人才，力争叩开美国FDA的大门，积极拓展美国市场。负责财务人事的郭副总认为要进行组织结构调整，精简人员，降低成本。各位高管均从当前集团所面临的具体境况出发来说明实施其建议的必要性。

面对公司业绩下滑的现实，面对高层管理团队成員的不同看法。如何扭转公司现在的经营状况？如何使公司有更好的发展？王总经理陷入了沉思。