

<<国际企业管理案例>>

图书基本信息

书名：<<国际企业管理案例>>

13位ISBN编号：9787308066273

10位ISBN编号：7308066274

出版时间：2009-3

出版时间：浙江大学出版社

作者：马述忠

页数：290

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<国际企业管理案例>>

内容概要

管理是企业的灵魂，案例是灵魂的实践和体现。

对于今天的中国人来说，我们生活在一个全球化的平坦世界里，这里没有边界，一切公司和一切理念共衍共生，天使与魔鬼相依而存。

平台的开放让我们有机会接触世界最新的管理思想。

努力学习、完善提高，面对现实、接受挑战，在世界经济大潮中雄踞一流、立于不败之地，是当前每一个中国企业的神圣使命和发展目标。

面对国际竞争的严峻挑战，我国企业的当务之急是提高国际竞争力，不断学习，勇于超越。

本书内容丰富，汇集了大量国际企业管理的典型案例，选编于国内各著名的报刊、杂志、书籍以及网络媒体。

首先对这些案例的写作者表示衷心的感谢，感谢他们为我们提供了这么多且好的鲜活素材。

<<国际企业管理案例>>

书籍目录

第一章 国际企业管理概论 案例001 达能 宗庆后：一个跨国管理的鲜活案例 案例002 福特帝国百年危机：亏损127亿美元 案例003 IKEA（宜家）商业奇迹之谜 案例004 菲亚特中国合资裂变 案例005 纵横四海有奇谋——格兰仕的国际化道路 案例006 牵手海尔——思科、英特尔豪赌中国 案例007 联邦快递成功秘诀：与世界同步 案例008 青啤国际化反思 案例009 携手日本地产商万科国际化战略提速 案例010 环球企业家：再造三星

第二章 与国际企业管理相关的基本理论 案例011 格兰仕：基于比较优势的低成本竞争战略 案例012 卓诗琳：全面整合资源，打造竞争优势 案例013 宇通的低成本创新 案例014 萨蒂扬：来自印度的布局者 案例015 半导体制造：中国转移潮起印度半路拦截 案例016 华为：从两万到千亿 案例017 上汽擒“龙”记 案例018 特色鲜明的毛衫产业集群——濮院 案例019 三鹿奶粉事件引发的思考：发展要走出“低成本”迷局 案例020 韩企集体逃离中国背后：老板多为农村暴发户

第三章 国际企业的经营环境 案例021 中关村知识产权WTO第一诉 案例022 LG：入乡就要随俗 案例023 TCL：国际化背后的更年期之痛 案例024 肯德基在中国的选点投资——投资分析 案例025 甲骨文中国“正骨” 案例026 本土化：肯德基扩张秘方 案例027 可口可乐的中国“图谋” 案例028 沃尔玛布局中国：十年谋变 案例029 康冠：看大型企业如何解读电子商务 案例030 美国汽车巨人集体沉沦

第四章 国际企业的战略管理 案例031 海尔掘金房地产能否如鱼得水 案例032 三星“新经营”战略及其借鉴 案例033 东芝的平衡术 案例034 本田的同心多元化 案例035 IBM迈向蓝海 案例036 戴尔试水分销战略变得越来越灵活 案例037 马自达：南北平衡术 案例038 联合利华：企业战略的推动者和实现者 案例039 沃尔玛裁员内幕：全球采购中心战略大调整 案例040 从模仿猫到太极虎——三星电子的“蜕变”神话

第五章 国际企业的营销管理 案例041 拼新车：克莱斯勒中国疾行 案例042 星巴克式扩张 案例043 百年青啤的活力 案例044 百事“下乡” 案例045 班尼路：多品牌战略的软肋 案例046 立顿品牌推广策略透析 案例047 新飞电器：在体育营销的跑道上飞驰 案例048 亿玛的长尾营销 案例049 雅克V9：一场没有结果的品牌运动 案例050 真维斯品牌策略解析

第六章 国际企业的文化管理 案例051 别克汽车：谱写中西合璧的和谐乐章 案例052 LG电子后来居上的秘密：专注和另类 案例053 华为“狼性文化”的和平演变与“羊性文化”的建立 案例054 柯达：每位员工都是一种文化 案例055 明基胜在“总部文化” 案例056 索爱：重建企业文化 案例057 西门子的“文化创新秘密” 案例058 沃尔沃：安全是一种信仰 案例059 企业文化个案研究——以阿里巴巴为例 案例060 海尔：曼谷行动

第七章 国际企业的人力资源管理 案例061 本田妙用“鲶鱼效应” 案例062 渣打银行：让员工光芒四射 案例063 百度：适时而变的人力资源管理 案例064 汇丰的用人之道：管理培训生制度 案例065 麦肯锡：当今世界人力资源管理的典范 案例066 摩托罗拉：“肯定个人尊严” 案例067 上海通用汽车（SGM）的招聘策略 案例068 摩托罗拉如何实施内部激励 案例069 西安杨森的土洋结合 案例070 美的集团的用人之道

第八章 国际企业的组织管理 案例071 打开华为的升职通道 案例072 戴尔如何整合全球数据中心 案例073 杜邦公司的组织设计：事业部制的建立 案例074 格兰仕二次创业 案例075 神州数码：营销升级从组织变革开始 案例076 经营管理案例分析：通用电气公司的组织管理 案例077 乐惠：现代物流的成功之变 案例078 竞争优势在于组织能力 案例079 突破隔阂源于基层——万科：打破管理的透明天花板 案例080 国外零售企业组织管理经验

第九章 国际企业的生产管理 案例081 五粮液：从“白区”到“红区” 案例082 小天鹅谋划滚筒洗衣机大变局 案例083 ZARA如何在IT平台上舞蹈 案例084 华为：快速发展的背后 案例085 惠普：谁说60岁不能跑百米 案例086 解密Zara供应链 案例087 借新POLO上海大众重夺冠 案例088 柯尼卡美能达深度转型暗号 案例089 克莱斯勒：灵活生产的威力 案例090 塔塔：荆棘与花冠的神话

<<国际企业管理案例>>

章节摘录

第一章 国际企业管理概论 [案例001] 达能—宗庆后：一个跨国管理的鲜活案例 宗庆后与达能的矛盾愈演愈烈，看起来，它们正在上演一幕两败俱伤的电视剧。未来还将一波三折。

这是一个跨国管理的鲜活案例。

无论是娃哈哈还是达能，都将获得代价“高昂”的教训。

一、达能：企业战略的跨国遭遇 1. 并购战略推进过程中，规范方向与公司政治的多重风险

达能向宗庆后发难，是因为作为大股东的达能无法继续接受失去控制权的尴尬。

其实这种情形11年来一直如此，只是在达能亚太区领导者新官上任后，就演变成非解决不可的原则性问题了。

在跨国管理中，文化各异，演变的版本也有无数种可能，但是形态万千的恩怨，总有一些规律性的影子若隐若现。

2004年，建材超市巨头欧倍德突然将其中国区总裁李凤江拉下马。

之前的5年，正是从德国欧倍德回到中国的李凤江将欧倍德中国区做成了该公司全球拓展最快的公司。

但是，功臣在公司总部却被人指责成让中国的公司“基因变异”了，甚至有独立之嫌。

事情的经过是，最初李凤江全盘套用总部的模式在无锡开出了第一家店，但是遭遇了水土不服，叫好不叫座，亏损了。

这使得李凤江开始了本土化之路，在采购上调整了当地采购的比例，经营上采取了多样形式，包括与海尔采取战略投资合作模式、与大连万达实行市场拓展合作模式、与红星美凯龙结成营销互补合作模式。

欧倍德在中国市场大获成功，但是，内部一股力量却以李凤江有摆脱欧倍德总部控制的风险为由，以公司创始人之子为首，对李凤江发起了攻击。

李凤江下马后，一群国际职业经理人主欧倍德中国。

一年后，欧倍德节节败退，最后中国业务全盘出售给竞争对手，欧倍德在中国消失了。

跨国行动是一个公司全球战略的体现，通过资本与技术将公司的商业模式复制到他国。

资本与技术很难变形，但是商业模式与经营常常形成两种路径：一种路径是从一开始就规范化的复制，先规范化，后本土化；另一种路径是先本土化，后规范化。

在后一种路径中，往往因为具体情况的不同而产生与总部不同的“基因突变”，一些“不合规矩”的市场行为变得突出，包括控制权的多寡，极易演变成公司政治的复杂局面。

从跨国管理的角度看，纷争与新职业经理人和公司的战略需要相关。

而许多相似之处是：新的职业经理人、老板需要业绩，来到亚洲，面对很本土化且对团队有非常大控制力的本地经理人，这些新的职业经理人、老板都期望获得控制力。

从规律上看，公司的全球化跨国行动最终会走向本土化的规范化，对以并购为主要扩张平台的公司来说尤其重要。

然而，规范节奏则是过程中充满谋略的思考。

2. 缺失管理队伍与经营控制，就会面临更少的选择 达能一直听任宗庆后的“大权独揽”，一

个重要的原因就是管理团队的缺失。

在宗庆后辞去董事长职务后，范易谋称急切地希望加强业务管理。

但是，他很难拿出方案，他没有队伍，而娃哈哈的员工打出了“坚决不要达能”的横幅，经销商也故意重重。

其实在2000年左右，达能曾经有过这样的构想：让旗下的乐百氏成为达能中国主要业务的渠道平台，甚至连娃哈哈的产品也会融入其中。

如果当初能让执行按着战略构想中的方向发展，今天的达能也不会面对娃哈哈的敌对时如此被动。

范易谋最终采用了职业经理人惯用的回答：“这不能指望某一个人来解决，应该通过一个依靠集体力

<<国际企业管理案例>>

量的途径。

” 跨国并购后，对经营控制能力的缺失，常常让企业陷入更少选择的陷阱。明基在并购德国西门子手机后，将大部分控制权交给了德国原来的员工，而最终发现无力对高成本进行控制。

对于并购后处于盈利的公司，并购方尚可采取股份持有，不介入经营的方式。

但对于并购后处于亏损的企业，明基最后只能选择断臂求生。

3.并购的文化风险说一万遍也不为过 达能拿出合同说话，范易谋按部就班，表现出财务出身职业经理人的风格。

但是，娃哈哈毕竟不是一个商品，当包括宗庆后在内的娃哈哈团队都反对当初的合同时，范易谋陷入了对战的泥沼。

即使范易谋赢得了合同，娃哈哈团队仍可以用消极怠工的方式来对抗，宗庆后在官司未定之前，是可以拿自己来赌的。

在宗庆后看来，“贵方两位董事欲置本人于死地”。

一个职业经理人的合同与一个人全部身家的对抗，这本身就惊心动魄。

更何况，娃哈哈商标转让是否完成，在法律界也还没有一个一致的看法。

这导致对抗如果没有双方的协调，将旷日持久。

范易谋先谈法谈理，后谈情，而一些中国企业，尤其是企业家的文化是先谈情，后谈理，再谈法

。就如GE的全球CEO伊梅尔特分析印度与中国的文化差异时所言，印度是一个法律、制度很完整的国家，而中国更多的是依靠政府主导。

文化的差异，让达能与宗庆后双方寸步不让，越斗越僵。

这正是跨国管理中最具挑战的领域。

就如德鲁克所言，如何让政治上、文化上的多样性结合起来而进行统一的跨文化管理，这将是国际化潮流中一个持续久远的挑战。

二、娃哈哈：企业家文化的失败 1.企业家个人文化等同于企业文化，企业就会潜伏危机

在人力资源开发研究会的李直看来，宗庆后在絮叨着一个“单知道狼是要吃肉却不知道狼还要连骨头也吃掉”的故事，这场冲突，表现的是宗庆后一个人与达能的战斗。

引发冲突的根源在于，多年来娃哈哈的企业文化不是一个治理透明的组织文化，而是强势的企业家个人文化。

多年来，宗庆后一个人的力量成就了娃哈哈。

从某种角度上讲，娃哈哈和宗庆后完全是一体的：宗庆后就代表娃哈哈，宗庆后文化就是娃哈哈文化。

宗庆后确实是凭借着一己之力在推动着娃哈哈。

公司的发展战略和重大决策全由他一个人决定和主导执行，关键的市场决策都是他一人凭借多年的商业经验作出的判断。

他既是娃哈哈的大脑和中枢，也是娃哈哈的心脏，娃哈哈在他一个人的领导下。

娃哈哈只有宗庆后一人作为总经理，没有副总经理。

宗庆后的理由是，因为搞企业与打仗一样，机会来了就要快速反应，及时决策。

没有强势领导就做不成事情。

11年前的合同，正是宗庆后快速反应的结果。

李直认为，“在一个企业里，一旦强势的企业家个人文化等同于企业文化，企业就会潜伏着各种危险，总有一天这些危险会突然爆发”。

即便没有达能的发难，这种危险也很有可能在接班人时期出现。

2.另类的经营理念和管理风格导致外界“爱”“恨”分明，“恨”方需要缓冲协调 冲突之前

，宗庆后坚决不让达能插手的经营风格，一直被外界看成是成功合资模式的典范。

宗庆后不止一次地在公开场合表示：“与外国人合作要掌握他们的心理：他给你投资就是为了赚钱，如果你帮他赚到了钱，他还管你干什么？”

<<国际企业管理案例>>

” 11年来，宗庆后让达能获得了38亿元的收益，宗庆后的强势风格博得了媒介、员工、供应商几乎一致的喝彩，这是“爱”。

然而，在另一个隐秘的角落，宗庆后却遭受着“嫉恨”，那是一群达能系的职业经理人，宗庆后的成功反衬着他们的无能与失败，他们打着反对娃哈哈的旗帜，公开将宗庆后视为风险，那是“恨”。多年来，双方都缺少主动的沟通，一旦原有的缓冲协调中介发生变化，宗庆后也就面临着来自反对方的威胁。

资料来源：谢杨林.中国经营报，2007—06—18。

案例收集：马思煜。

[案例002] 福特帝国百年危机：亏损127亿美元 在2006年与2007年的新旧之交，位于底特律迪尔伯恩的福特正在经历着103年历史上最寒冷的冬天。

近日公布的财务报告显示，2006年福特全年净亏损127亿美元，约合每股6.79美元；公司总收入下降至1601亿美元，2005年的数字为1769亿美元；全球汽车业务总收入为1433亿美元，同比减少102亿美元。

这一连串数字显示，福特已经到了谷底。

如果北美的亏损是“情有可原”的话，那么亚太地区2006年1.85亿美元的亏损倒是值得关注。因为2005年福特在这一市场上的税前利润为6100万美元，况且2006年在中国和印度这两大新兴市场上，福特均创造了历史最高销售纪录。

而这足以说明，福特中国的贡献率还很低。

不过，这一情况正在改变。

福特负责全球政府关系的副总裁拜根（Steve Biegun）日前表示：“2007年上半年，福特很有可能将原计划投向泰国的10亿美元转投到中国或印度。

” 分析福特的财务报告，北美市场的溃败是直接导致主营汽车业务的全面下滑和福特巨额亏损的诱因，特别是2006年第四季度。

.....

<<国际企业管理案例>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>