



中国工商管理

CHINA BUSINESS ADMINISTRATION

案例精选

SELECTED CASES

第一辑

王瑞华◎主编

王玉霞 贾晓菁◎副主编



中国工商管理

CHINA BUSINESS ADMINISTRATION

案例精选

SELECTED CASES

—— 第一辑 ——

王瑞华◎主编

王玉霞 贾晓菁◎副主编

图书在版编目 (CIP) 数据

中国工商管理案例精选. 第1辑/王瑞华主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2008. 11

ISBN 978 - 7 - 5095 - 0979 - 1

I. 中… II. 王… III. 工商行政管理 - 案例 - 中国 IV. F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 148516 号

责任编辑: 宋学军

责任校对: 胡永立

封面设计: 九州迅弛

版式设计: 汤广才

中国财政经济出版社出版

URL: <http://ckfz.cfeph.cn>

E-mail: ckfz@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

发行处电话: 88190406 财经书店电话: 64033436

北京牛山世兴印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 22.25 印张 344 000 字

2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月北京第 1 次印刷

印数: 1—2 060 定价: 50.00 元

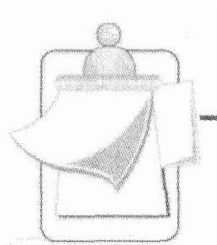
ISBN 978 - 7 - 5095 - 0979 - 1/F.0809

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744



中央财经大学MBA教育中心
拥有本书案例的版权，
未经许可，禁止以任何方式
复制、传播、使用本书案例



前言

案例教学是适合工商管理教育的一种独特且行之有效的教学方法。自1921年由美国哈佛大学首创以来,案例教学已在美国乃至全世界得到推崇与普及。案例教学的本质是给学生提供一个包含着有待于解决的问题、有待于决策的特定的一个管理情境,让学生们以个人或者团队的方式去诊断和解决问题。案例教学的主要目的是培养学生的判断力和分析解决实际问题的能力。学生通过对案例的解剖和分析,不仅可以加深对管理理论的理解,而且对管理的本质及其不确定性也会有更深的洞悉和体验。管理者所面临的是复杂、动态的环境,需要权衡相互冲突的目标,其解决问题的方法、手段也不止一种,管理决策通常只能得到一种“满意解”,而不是“最优解”。对管理者而言,最重要的是方案的选择,而不是答案。

我国自1991年开始试办工商管理硕士教育以来,管理教育界对于管理案例,特别是反映当代中国经济改革、中国企业管理实际情况的案例需求猛增。但是,从目前各院校的实际教学情况来看,能够自如地进行案例教学的师资和适合国情的本土化案例无论在数量上还是在质量上都严重匮乏,制约着案例教学的有效开展。鉴于此,中央财经大学MBA教育中心自成立以来,非常重视案例教学,在2006年和2007年连续举办了两届案例教学研讨会,一方面解决教师案例教学的“技”和“能”的问题,另一方面通过征文以及相关的激励措施,鼓励教师开发编写具有代表意义的中国本土管理案例。

本书中的案例来自于中央财经大学第一届(2006年度)、第二届(2007年度)案例教学研讨会应征、入库案例,是经专家评审、遴选出的优秀案例和案例教学学术论文。本书共收录27个案例和3篇案例教学研究论文,其中的案例涵盖战略管理、金融管理、财务管理、投资决策、市



场营销、人力资源管理、运营管理、供应链管理、电子商务、危机管理、组织行为学、企业文化等多个领域。很多案例都是中央财经大学教师亲临企业，在充分调研基础上撰写的原创案例，目前正在 MBA 课堂上使用且教学效果良好；也有一些是 MBA 学生在教师的指导下以自己所在的工作单位为原型素材创作的案例。

本书中的案例从多个侧面反映了中国经济改革和实践的成果以及有待解决的问题，为工商管理教育提供了全新的素材。相信这些案例的结集出版，不但有助于 MBA 和工商管理相关专业学生的学习，也将有助于广大实际工作者参考和借鉴，对推动我国工商管理教育起到一定的作用。

王瑞华

中央财经大学 MBA 教育中心 主任

2008 年 9 月

目 录

教学案例篇

塑造民营企业的典范——远大空调的社会责任实践..... (3)

河北省城市商业银行金融合作案例..... (26)

银行承兑汇票的内部控制..... (39)

特健医药有限责任公司的“三位一体”发展战略 (48)

国丰公司收购金农种业..... (61)

山鹰纸业可转换公司债券融资案例..... (70)

集团公司财务结算中心的组建..... (90)

乐凯的战略机遇..... (102)

无线增值业务产业链中的价值创新..... (109)

中国 IT 分销企业的分销战略转型研究 (122)

“安泰”牌石磨粉粒系列产品市场分析与营销规划 (140)

鑫运运输公司运用项目管理方法开拓市场..... (156)

安徽烟草电子商务系统的建设历程..... (163)

H 公司大规模辞职竞聘事件..... (176)

MS&E 公司员工培训项目 (185)

西门子（中国）有限公司医疗系统集团 CSE 工作压力管理 (192)

滨海翠湖公园的“高球球场”危机 (204)

北京部分超市顾客购买行为的调查与分析..... (214)

研究案例篇

买壳上市为哪般..... (221)



无锡尚德海外上市前重组案例·····	(227)
郑百文的失败之路·····	(238)
资本市场中不规范兼并重组的利益输送研究——通化金马“天价” 收购的案例分析·····	(247)
从媒体经营到经营媒体：CCTV 经营战略模式 ·····	(260)
中国税收征管信息系统（CTAIS）的分析与设计 ·····	(278)
居安思危——顺境中的国企人力资源管理变革·····	(288)
龙祥电力公司动荡的财务部·····	(299)
创建学习型组织——红星实践·····	(305)

学术交流篇

基于结构化能力培养的案例教学法·····	(315)
管理案例教学效果评价方法研究·····	(327)
案例教学：本质、方法、局限性和发展趋势·····	(333)



教学案例篇

塑造民营企业的典范 ——远大空调的社会责任实践^①

〔案例摘要〕 远大空调是企业承担社会责任的典范，该企业为员工提供花园式的工作场所，处处体现以人为本的企业文化。本文围绕企业社会责任介绍了远大空调的人本文化建设，诚信第一的价值观，环保节能意识与绿色非电空调产品，诚实纳税，坚持“四不”铁律，工作就是快乐，社会效益至上，让员工做有价值的人等方面的情况，并联系企业管理理论提出了远大空调社会责任实践的启示。

一、引言

说到企业的社会责任，人们想到更多的是国有企业，而这里提到的是一家民营企业，它在社会责任承担上和国有企业相比有过之而无不及，成为名副其实的承担社会责任的典范。该公司为员工提供花园式的工作场所；处处体现以人为本的企业文化；为员工提供绿色的食品，关心员工的身心健康；连续多年成为民营企业纳税大户；致力于开发利用一次性能源的产品，环保意识强，坚持工业废料回收利用；树立环保比盈利更重要的理念等等。这些社会责任实践为公司赢得了声誉，该公司连续多年被评为最受尊重的企业。这就是生产基地位于长沙的远大空调有限责任公司（以下简称远大空调）。

2004年秋季，我（本文第一作者）应邀给北京大学光华管理学院的

^① 本案例由中央财经大学商学院张爱卿教授和远大空调销售部王海涛副总经理编写。本案例得到国家自然科学基金（批准号：70771117）和教育部新世纪优秀人才计划支持。



MBA 讲授组织行为学课程。在讲到一个有关 SAS 公司的案例时，我们谈到该公司很有特点，其理念是“工作就是玩（make fun）”，工作场所像一个大的公园，里边有山有水，还有雕塑以及其他的休闲娱乐场所。公司每周工作 35 个小时，中午还有一小时的午餐时间，包括 CEO 在内的所有员工除了有免费午餐和咖啡等小吃外，还有钢琴伴奏。每个员工都有一个单独的工作间，而且公司注重效率，绝对不加班。该公司还有医疗保健、住房、以及幼儿看护等方面的福利，公司为员工解决一切后顾之忧。在讨论案例时，许多 MBA 学生羡慕不已，觉得该企业像是提早进入了共产主义社会，希望以后我国也有这种人性化的企业。因为他们当下的工作状况是整天没完没了地加班，身心压力很大，他们内心非常渴望工作能够不加班。我个人也认为国内的企业在管理上与 SAS 公司差距甚远，希望大家以后在自己的管理岗位上能够切实地借鉴 SAS 公司的一些做法，关心员工的身心健康，形成以人为本的管理理念。

课间，本文第二作者（远大空调负责销售业务的副总经理王海涛）向我介绍远大空调人文环境和管理理念与 SAS 公司如出一辙，于是我邀请王总在北大光华管理学院为总裁班 MBA 学员作一个关于远大空调的专题报告。在为时两个小时热情洋溢的报告中，王总谈到了远大空调的企业文化、企业发展规划、环保理念，配有图片和多媒体演示。在该公司花园式的厂区里边有金字塔、管理学院大楼、科学院、地球村、地中海会所、直升机停机坪等等，看不出是个工厂，倒像是一个错落有致的世界公园。更令人震惊的是，在这个生产基地里，居然分布着 40 多尊伟人雕像，苏格拉底、亚里士多德、爱因斯坦、莱特兄弟、杜拉克等哲学家、科学家、管理学家、发明家。在厂区的中央还有“把信送给加西亚”的罗文塑像，勉励员工主动、积极、忠诚，并不断完善自我。这居然是一家中国土生土长的企业，而且还是一家民营企业，令人惊奇！SAS 公司是个软件企业，而远大空调是个生产性企业，花园式的厂区和 SAS 相比有过之而无不及，令人难以置信！

耳听为虚，眼见为实。2006 年 11 月，我们带着“是不是夸大宣传”的疑虑走进了远大空调。首先要说的是，远大空调的接待与众不同，绝对是超一流的，让客人有一种“贵宾”感。那天傍晚我们在其客户经理助理的带领下来到首都机场专机坪，见到了传说中的远大公司公务专机。这是一架能够乘坐 7、8 个人的私人专机，据说也是国内私人拥有的最早的



豪华商务客机，价值近亿元。两个小时后，飞机徐徐降落到长沙黄花机场，远大空调的接待人员早已等候在那里。他们彬彬有礼，训练有素，带我们坐上公司的豪华加长型凯迪拉克礼宾车，直接驶往厂区。礼宾车内部像个酒吧间，宽敞舒适，我原来只在美国洛杉矶看到过，那是好莱坞明星的偏爱，没想到远大空调使用这么豪华的接待用车。

十几分钟的时间，车子就到达了远大城，我们换乘厂区内部的电动环保游览车来到地球村别墅群，这里是远大空调专为外国专家和尊贵客人准备的下榻之地。有意大利、西班牙、以及日本风格的别墅。内部的装修和装饰简朴大方，据说都是老总张跃亲自设计的，并且都是就地取材，充分利用生产包装和废料完成的。别墅里边使用自己开发的小型空调系统，保证室温恒定和空气新鲜，他们的节能、环保意识可见一斑。

整栋别墅的大门是一个透明的玻璃门，工作人员告诉你密码后，可自行出入。之所以采用玻璃门，也是出于一种对自己厂区内部绝对安全的信心。室内小吃和饮料齐全，可以随时自由享用，哪怕是一个衣架都经过精心的设计。服务各方面不亚于五星级宾馆，足见其管理的规范。夜幕中的远大城像个世外桃源，并具有异国情调，五光十色，却又宁静安详。由于时间已晚，工作人员的介绍也是简明扼要，恰到好处，给我们留下很多好奇与期待。这样一个自觉承担社会责任并注重社会绩效的民营企业，其生产和经营状况如何？是否会影响到其财务绩效？企业成本提高后能否实现可持续发展？这些都是萦绕在我们心头的疑问。

第二天一早，就开始了远大城的访问行程，这使我对远大空调有了更为深刻的认识。

确实，整个远大城像一个公园，处处干净整洁，草坪绿树掩映，办公间、厂房错落有致。来到这里仿佛置身于童话世界，时空与时间观念得以凝聚，让人留恋、让人赞叹。谁说中国企业没有文化，远大城的建设说明了一切。窥一斑知全豹，“远大乌托邦”名不虚传！谁说中国企业没有文化，远大城的建设说明了一切。

远大城是远大空调唯一的生产基地，位于湖南省长沙市郊外，占地近1平方公里。员工2000多名。在中国设有20多个销售及服务事务所，在全球设有30多个分销及服务机构。如今从雅典奥运会比赛场馆、到新建成的曼谷国际机场，到处都可以看到远大空调的身影。通过生产基地内的电脑中心，可以监控全球各地远大制冷系统的运转情况。



二、远大空调的创立与跨越式发展

（一）远大空调的第一桶金

远大空调的第一桶金源于 1994 年。当时张跃、张剑兄弟俩掌握了一项无压锅炉的技术，希望在该领域中创业，但是，经过考察发现无压锅炉行业却面临着竞争者日益增多的局面，市场混乱无序。再结合所了解的国外的情况，他们敏锐地意识到相关行业——中央空调的巨大的市场前景。于是，他们把无压锅炉的技术转让给一些锅炉生产企业，毅然决然地从锅炉走向了更为先进的中央空调的技术研发。

张剑毕业于哈尔滨工业大学，具有过硬的专业技术背景；张跃毕业于湖南郴州师专，美术专业出身，具有艺术设计优势。兄弟两个通过合作，用 3 万元开发了他们的中央空调产品——远大空调的第一台燃气空调。他们从国内外各种技术参考书中认真研究，在图纸上设计出了一台燃气空调的样机。

由于当时适逢中国普遍性电力短缺，他们开发出的燃气空调相比电空调而言具有优势，比如可以节省初期投资，没有电力配套费用等。张跃带着设计好的图纸找到了湖南长沙市一个正在兴建中的大型商场的总经理，宣传这种燃气空调的技术优势，那家大型商场最终认可了两兄弟的执着和技术描绘，并给了一笔定金，而这也是远大空调的第一份订单收入。

就这样，凭借着技术设计，他们获取了第一桶金。这也正是至今远大空调的创办者和管理者仍对技术十分痴迷和坚持的原因。

（二）远大空调的技术开发与持续发展

从远大空调的第一桶金至今，他们已经完成了十余次根本性的技术和产品换代。他们非常注重技术研发，产品从 I 型进展到 X 型，始终保持技术领先地位。远大空调投入大量资金进行研发，用优厚的待遇吸纳专业技术人才。如今，远大空调已拥有接近 100 项自主的知识产权或专有技术，技术水平在世界范围内保持领先。

在远大空调参观时，我们也看到老总张跃亲自为新员工讲解空调产品。



的技术要领，他还风趣地将自己称为“总工程师”，从设计到生产他样样精通，并保持高度的热情，所以员工都称他为一个天生的技术偏执狂。

远大空调给技术团队以最高的地位，无论是待遇还是享受企业服务都是最高的。总裁张跃公开对企业中高层经理宣布，他在企业中只管两件事情：一件是新产品和技术开发，一件是人才培养和人事任免。

张跃虽然并非制冷行业出身，而且作为总裁和企业拥有人，事务异常繁忙，但他对技术非常执着，甚至说远远超越了技术出身的弟弟张剑，后来两人分家之后，张剑去做整体橱柜，而张跃却在自己的执着之下居然完全掌握了中央空调的技术，并提出很多技术创新思路。他不惜减少各种社会活动和应酬，而投身于技术、产品开发、测试、使用监控的第一线，很多时候一直工作到深夜。在张跃的带动之下，他们开发出一系列领先世界的产品。

张跃还非常注重通过技术开发给客户带来真正的利益和价值，使客户获得超值服务。为了了解客户使用中央空调的方式和问题，掌握客户的需求，张跃曾经无数次到客户的中央空调机房里观察自己所开发的产品的运行状况，有时候甚至连续几天住在那里。远大的成功与他的这种技术执着以及客户利益最大化的产品开发理念是密不可分的。

现如今，远大空调的产品十分丰富，而且所有产品均为自主开发，从未模仿同行业技术。主要产品有：（1）远大非电中央空调主机，有 300 多个品种，上万种组合；能源：天然气、沼气、煤气、柴油、蒸汽、热水、烟气、发电废热、工业废热；功能：制冷、制热、卫生热水；制冷量/制热量：16kW ~ 11630kW。（2）空调室内机（风机盘管等）140 多种产品。（3）节能控制系统。

（三）远大空调的荣誉

远大空调的定位是非电（燃气、太阳能、沼气等）中央空调，以天然气和油这些一次性能源为燃料，与电空调相比，极大地提高了能源的利用率，同时达到了环保节能的目的。从创立至今，公司得到持续健康发展，创造了无数个第一。如今已连续多年实现全球直燃机产销第一，营业额达 63 亿元，在该领域全球市场占有率达到 88% 以上，具有绝对的竞争优势。

远大空调近年来取得了一系列成就：2006 年 10 月被国家发改委、科



技部、财政部、海关总署、国家税务总局确定为“国家认定企业技术中心”；连续多年获得中国企业信用促进会、北京中企标国际信用评估中心有限公司“AAA级企业信用等级证书”；2006年9月被国家质量监督检验检疫总局认定为“中国名牌产品”；2002~2006年连续被评为“中国最受尊敬企业”（经济观察报、北大企业管理案例研究中心）；被中国商业联合会评为全国名优产品售后服务“全国十佳单位”等等。

张跃给远大空调作很好的总结：

“远大是一家用价值观色彩覆盖产品、服务和管理活动的企业……在中国社会转型、是非界线模糊的时代，远大一直坚持不污染环境、不剽窃技术、不蒙骗客户、不恶性竞争、不搞三角债、不偷税、不行贿，没有昧良心行为，把道德看得比生存更重要。在多元化经营、规模化运作风气盛行的时代，远大一直坚持只做自己擅长的事、做好别人做不好的产品、做完别人做不完的服务，将中央空调系统所有难题扛在自己身上。把责任看得比发展更重要。在地球暖化、环境恶化、臭氧层破坏的时代，远大只做采用清洁能源、可再生能源和天然冷媒的‘非电空调’，持续提高能源效率，并在生产、生活的所有环节减少污染。把环保看得比盈利更重要。在全球多数国家频繁发生季节性缺电的时代，远大全力推广‘非电空调’，使各国少建几十座大型电站，把公众用电权益和国民经济效益看得比自己的效益更重要。在全球空气质量持续恶化、由空气污染导致的疾病达到68%的时代，远大空调发明了具备高效净化功能的空调室内机，把全人类的健康看得同自己的健康一样重要。在人际关系淡漠、经济生态失衡、金钱影响万物的时代，远大空调一直以创造客户价值为核心，善待员工，不亏待合作者，诚心扶助饥寒群体，把爱看得比什么都重要。”^①

三、塑造民营企业勇于承担社会责任的典范

按国际上通用的定义，企业社会责任是指企业在创造利润、对股东利益负责的同时，还要承担对员工、消费者、社区和环境的社会责任，包括遵守商业道德、生产安全、职业健康、保护劳动者的合法权益、保护环境

^① http://broad.net/yzdqsm/yzd_5.htm，远大价值观。

等。企业的社会责任不仅仅表现在募捐与慈善事业上,企业的发展与各方面的利益相关者关系密切。社会责任标准(Social Accountability 8000, SA8000)是全球第一个可用于第三方认证的社会责任国际标准。它于1997年由社会责任国际(SAI)颁布,并经过公开咨询和深入研究,于2001年12月正式发表,旨在改善和保障全球工人的工作条件。企业持续盈利依赖于企业承担相应的社会责任,这是企业社会责任标准建立的一个基本原则。该标准规定的社会责任内容包括:禁止企业雇佣童工、禁止强迫性劳动、必须为工人提供基本的医疗和健康福利以及安全的生产环境、保护结社自由及集体谈判权利、严禁性别和种族等歧视、严禁对员工进行惩戒性措施、工作时间不得超过所在国规定、超过部分必须按照要求予以补偿、保障工人获得的报酬不低于所在国最低薪酬标准等九个方面。^① 这些问题对转型经济中我国的组织与人力资源管理提出了挑战,也为企业组织良好形象的树立和持续发展提供了契机。远大空调在这方面的做法成为我国民营企业的典范。

(一) 远大空调的人本文化建设

远大空调对企业人本文化建设十分重视,还有很大的投入,包括精神和物质各个方面。他们从企业理念和战略上早就认识到:“世界上任何一个单纯由组织体系组成的企业,它的生命力都是有限的,都会因市场因素、社会因素、政治因素或者是企业内部因素而终结。要想使企业拥有无限的生命力,必须在组织体系之上,建立另一个体系,这就是文化体系。这种文化体系虽是无形的,但它是无限的。它超越时间和地域的概念,超越个人、团体和国家的概念。远大文化体系,使每一个人的思想息息相通,使每一个人的情感紧紧相连,使每一个人的行为相互协调,使每一个人的知识相互补充。”远大文化体系使其成为一个坚固的精神统一体,实现人类不断追求更高的生活质量的愿望,激发员工无穷的智慧和。

1. 花园式的物质文化环境。为员工提供优美的工作环境也是企业社会责任标准所要求的。如SA8000指出“必须为工人提供基本的医疗和健康福利,以及安全的生产环境”。

^① Elizabeth R. Larson and Bonnie Cox. Social Accountability 8000: Measuring Workplace Conditions Worldwide, Quality Digest, CEPAA, New York, NY 10003, 2003.