

中国传媒大学

MBA

教学案例集

孙道军◎主编



中国市场出版社
China Market Press

中国传媒大学

MBA

教学案例集

孙道军◎主编

第 1 辑



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目(CIP)数据

中国传媒大学 MBA 教学案例集/孙道军主编.

—北京:中国市场出版社,2013.2

ISBN 978-7-5092-1016-1

I. ①中… II. ①孙… III. ①工商管理—教案
(教育)—汇编—中国 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 021215 号

中国传媒大学 MBA 教学案例集

孙道军 主编

责任编辑:宋 涛 (zhixuanjingpin@163.com)

出版发行:中国市场出版社

地 址:北京市西城区月坛北小街2号院3号楼(100837)

电 话:编辑部(010)68034118 读者服务部(010)68022950

发行部(010)68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销:新华书店

印 刷:河北省高碑店市鑫宏源印刷包装有限责任公司

规 格:787×1092 毫米 1/16 18 印张 260 千字

版 本:2013 年 3 月第 1 版

印 次:2013 年 3 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5092-1016-1

定 价:38.00 元

中国传媒大学“文化传媒特色” MBA 教学案例编辑指导委员会

(以姓氏笔画排序)

主任委员	张树庭	中国传媒大学 MBA 学院教授
副主任委员	王栋晗	中国传媒大学 MBA 学院副教授
	王雪野	中国传媒大学 MBA 学院副教授
	薛永斌	中国传媒大学 MBA 学院副教授
委员	王晓艳	中国传媒大学经济管理学院教授
	孙道军	中国传媒大学经济管理学院副教授

中国传媒大学“文化传媒特色” MBA 教学案例编委会

主 编 孙道军

编 委 张树庭 薛永斌 王栋晗 王雪野

王晓艳 孙道军 孔 青 臧 岳

任 韧 付凯林

学术支持 高有信 刘国基

序

PREFACE

中国传媒大学 MBA 学院始终秉承“因专注而精湛 用管理诠释成功；因坚持而久远 借传媒改变世界”的办学理念，致力于培养掌握工商管理规律，具备现代企业管理者素质和能力，对文化与传媒业具有敏锐洞察力，具有高度社会责任感和全球视野，创新、创业能力强的高层次复合型工商管理人才。学院在注重学术研究的同时，还十分注重学生管理能力的提升。在这样一种学术氛围浓厚并关注现代企业发展的平台上开展中国企业管理的研究，并从中提炼出中国企业发展的精髓，是一件十分有意义的事情。

《中国传媒大学 MBA 教学案例集》是学院根据工商管理教育的特点出版的第一本案例集，为了保障质量，我们借鉴吸收了国内外优秀的经验。尝试将“MBA 论文”转化成“教学案例”，这是一种信息来源较为直接、采编成本较为低廉的途径。因为伴随我国 MBA 教育事业的发展，每年毕业生人数的稳步提高，有很多学生都在典型或者著名企业的主要业务部门工作，他们经历了很多最新的现代管理实践，这些管理活动都是 MBA 企业案例的重要资源。此案例集中有 19 篇来自我院 2012 届毕业生的优秀毕业论文，通过我院教学案例编写小组的审核、精简、归纳与重新改编，形成了适合 MBA 学生使用的、较为合格的教学案例。另外 6 篇是由我院学生基于本企业的真实管理现状采编而来，反映了企业存在的真实问题，学生通过分析，找到问题的症结，从而锻炼了思辨问题、解决问题的能力。

在这里，我们要特别感谢在此次案例集编撰过程中给予我们鼓励与帮助的老师，他们用专业的知识和对中国企业深刻而富有前瞻性的洞见，推动着我国工商管理案例教学的发展。他们是中国传媒大学 MBA 学院院长张树庭，MBA 学院党总支书记薛永斌，副院长王栋哈、王雪野，MBA 学院任课教师王晓艳、高有信、刘国基以及参与编写的所有人员。

最后还要感谢案例集中涉及的企业。他们为我们提供了大量的重要资料与背景，也为我们提供了值得深思的管理问题，从中我们不仅得到了解决问题的良方，更是获得了现代企业管理实践中难得的经验。没有他们奋战在“商场”上，产生了如此多的管理故事，就没有这些如此具有代表性的管理案例的形成。

编者

2013 年 1 月于北京

目录

CONTENTS

▶案例 1	
DB 电气：行业不景气环境下的战略选择	1
▶案例 2	
中铁某公司：多元化发展战略之路	13
▶案例 3	
北京某民营教育集团战略变革的思考	24
▶案例 4	
北京 JD 房地产开发有限责任公司战略转型之路	42
▶案例 5	
某省邮电工程有限公司中层管理者的管理困惑	54
▶案例 6	
植入式广告：大电视剧《男人帮》的实践	62
▶案例 7	
DF 汽车股份有限公司车厢分公司学习型班组建设之路	68
▶案例 8	
投资体育产业：华人体育人黄健华的兴衰	84
▶案例 9	
JH 时报集团：“新媒体报纸”转型发展	95
▶案例 10	
Z 服装企业：“快时尚”品牌营销模式的实践	109
▶案例 11	
“中国魔水”路在何方	125

▶ 案例 12	
四川 A 连锁股份有限公司的资本运营战略选择	135
▶ 案例 13	
中辰集团氟化工产业发展的战略选择	140
▶ 案例 14	
某乳业：企业危机公关中的伦理问题	152
▶ 案例 15	
《失恋三十天》：国产低成本电影营销之路	166
▶ 案例 16	
A 证券经纪业务北京分公司：借媒体开疆拓土	173
▶ 案例 17	
沈阳某通信公司的人力资源变革	184
▶ 案例 18	
青海湖的美丽与“哀愁”	190
▶ 案例 19	
LW 咨询公司的管理危机	201
▶ 案例 20	
博闻咖啡：源于中传商学院咖啡服务品牌	208
▶ 案例 21	
延边州农村的广播发展战略	213
▶ 案例 22	
KYXH 医药销售公司的品牌战略	234
▶ 案例 23	
博闻咖啡馆的人力资源困惑	248
▶ 案例 24	
问题重重的 R 电视台采编团队绩效考核体系	252
▶ 案例 25	
调查与分析：消费者网上购物决策心理的影响因素	260
后 记	276

DB 电气：行业不景气环境下的战略选择^[1]

摘要：21 世纪以来，中国变频器行业飞速发展。2000—2003 年，中国变频器市场的复合增长率超过 30%。在这样的背景下，中国的变频器企业也快速增加和成长。与此同时，行业竞争日趋加剧。北京 DB 电气股份有限公司（以下简称 DB 电气）以中大功率变频器为核心产品，为工业自动化控制系统提供成套设备。其客户集中于钢铁冶金行业。2010 年以来，由于钢铁行业内忧外患非常不景气，加上公司原有的管理模式陈旧、业务模式老化，DB 电气陷入了危机。

关键词：战略定位 战略群体 战略业务 核心能力

引言

2011 年 11 月 28 日，室外寒风呼啸，初冬的北风依然刺骨。DB 电气三楼会议室里的气氛却异常激烈。2011 年公司销售任务的很大一部分没有完成，总经理周华在和公司全部中高层管理人员分析原因。钢铁行业的不景气首先成为大家公认的原因，接着公司销售区域划分不合理、责权利严重不对等、销售制度不灵活、激励制度不健全、产品返修率高等陆续被大

[1] 本案例由中国传媒大学 MBA 学院 2010 级 F1 班陈辉撰写。由于企业保密的要求，案例对有关名称、数据等作了必要的掩饰性处理。本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

本案例授权中国传媒大学 MBA 学院案例中心使用，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权；中国传媒大学 MBA 学院案例中心有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

家提出来讨论。经过3天的会议、3天的争论、3天的反思，周继华深刻认识到公司要么来一次大的变革，重新认识公司并进行全新的战略规划，走出一条复兴之路；要么在目前钢铁行业的严重困境下，走向衰退和死亡。

1 企业背景

1.1 发展历史

北京 DB 电气股份有限公司是由北京 TB 电气技术有限公司整体变更创立的，注册资金 8850 万元人民币，下设 DB 电子有限公司和 DB 软件有限公司两家全资子公司。2012 年 4 月，新成立了北京 DB 重工有限公司。北京 TB 电气技术有限公司是北京整流器厂 2002 年分拆改制而成的三家公司之一。DB 电气是国家级高新技术企业、全国科技创新型中小企业百强、全国质量信用 AAA 企业、北京市纳税 A 级企业、2011 年度最佳投资企业、全国电气行业最具影响力十大品牌，公司拥有北京市中压大功率变频器的实验室。

DB 电气以高、中、低大功率变频器为核心产品，为工业自动化控制系统提供成套设备。产品广泛应用于冶金、钢铁、水泥、电力、矿山、化工、港口、水务等行业。公司现拥有实用新型专利 7 项，已进入公示阶段的发明专利 5 项，软件著作权证 14 项。推出了我国首台 690V/1500KW 变频调速装置，完成了我国第一条高速重型连轧机组电气自动化控制系统。公司生产的 380V ~ 10KV/2.2KW ~ 10 000KW 6 种电压等级、60 种规格的变频器，电能质量治理装置作为公司配套产品，已规模用于钢铁、冶金行业。

1.2 组织架构

DB 电气现设总工办、人事部、财务审计部、自动化部、传动部、变频部、资产部、销售公司 8 个部门，员工共计 308 名，其中高管 8 人，研发人员 35 人，销售人员 53 人，生产及检测人员 170 人，财务及证券人员 9 人，行政人员 15 人，后勤人员 18 人。公司组织架构如图 1.1 所示：



图 1.1 DB 电气的组织架构

总工办由公司总工兼副总经理负责，研发部并入总工办；人事部、财务部、自动化部、变频部、传动部各设一名副总经理负责；资产部设一部长，直接向总经理负责；销售公司由公司常务副总经理任总经理，其组织架构如图 1.2 所示：

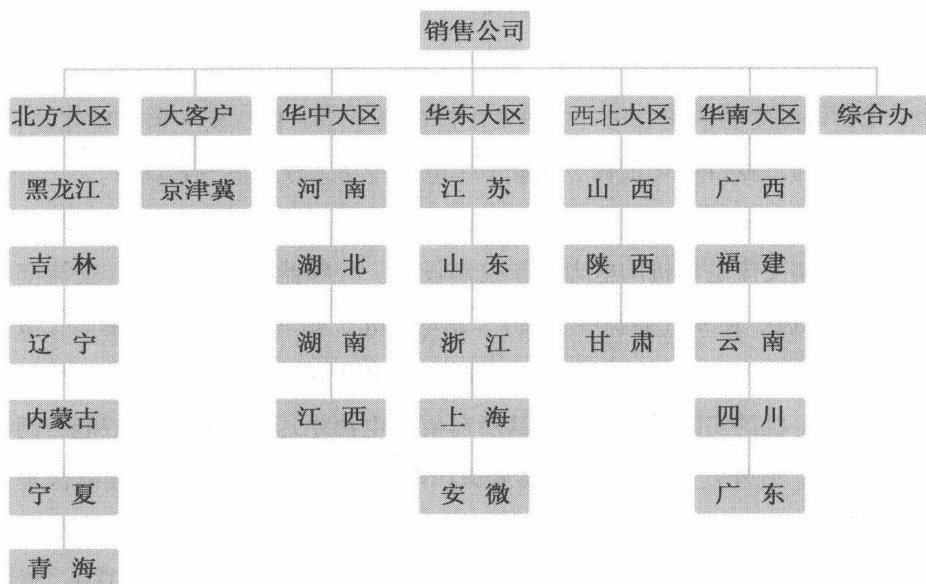


图 1.2 DB 电气销售公司的组织架构

2011 年年底，DB 电气公司一改过去销售部直管办事处的销售模式，采用销售公司下的大区制销售模式，每个大区经理直管 2~3 个办事处，全

国设北方大区、华中大区、华东大区、西北大区、华南大区五个大区和一个大客户部，设济南办事处、包头办事处、无锡办事处、武汉办事处、郑州办事处、太原办事处、长春办事处、西安办事处、合肥办事处（2012 年新增）、长沙办事处（2012 年新增）10 个办事处，每个办事处设 2~5 名一线销售人员，连同公司销售管理人员，共计 53 名市场人员。

1.3 销售组成

DB 电气 2011 年销售额 2.36 亿元人民币，其中总经理个人完成销售额 7000 万元，常务副总经理个人完成销售额 3500 万元，其他 4 名副总经理完成销售额合计 6000 万元，9 个办事处加大客户部销售合计 980 万元，其他销售额 6600 万元。2011 年销售收入中，变频器及以变频器为主的成套设备约 1.6 亿元，约占 67.8%，电能质量装置 3000 万元，约占 15.3%，低压配电及其他约 4000 万元，约占 16.9%。2011 年 DB 电气生产高、中、低压变频器共计 895 台套，累计销售 818 台套。

1.4 产品介绍

DB 电气主要依托公司自主研发生产的高、中、低压变频器、整流器、逆变器等为工业自动化工程、钢铁冶金电气传动工程提供成套设备。

变频器是应用变频技术与微电子技术，通过改变电机工作电源频率的方式来控制交流电动机的电力电子控制设备。变频器主要由整流（交流变直流）、滤波、逆变（直流变交流）、制动单元、驱动单元、检测单元、微处理单元等组成。通过改变供电电源的频率来达到改变电机工作电压的目的，根据电机的实际需要来提供其所需要的电源电压，进而达到节能、调速的目的。另外，变频器还有很多保护功能，如过流、过压、过载保护等。目前，行业内对变频器主要是以电压等级进行分类的，分为高压（3KV、3.3KV、6KV、6.6KV、10KV）、中压（500V、660V、1140V）、低压（110V、220V、380V）3 种。随着我国工业自动化程度的不断提高，变频器近年来已规模化地投入工业应用。

2 行业背景

2.1 变频器行业发展现状

我国变频器市场是以 20 世纪 80 年代初外资品牌的进入而发端的，外资品牌先入为主，至 2000 年前后还占据着我国变频器市场 90% 以上的市场份额。目前，我国变频器市场 3/4 被国外品牌占据，国内厂商仅占 20% ~ 25% 的市场份额。

2.1.1 日本品牌优势明显

随着改革开放，日本变频器最早进入我国市场，最初的日本品牌变频器占据我国变频市场绝对大的份额。随着欧美品牌的进入，日本品牌市场占有率随之下降。我国变频器市场的发展情况如表 1.1 所示：

表 1.1 中国变频器市场的发展情况

时 间	品 牌	市场份额（%）	备 注
20 世纪 80 年代	富士、三菱	90	
2000 年	富士、三菱、安川	37.4	欧美品牌陆续进入
1996 年	富士	50	
1999 年	富士	30	
2000 年	富士	20	
2001 年	富士	19	

注：参考百度文库文章《2011 年变频器市场调查报告》，无署名。

2.1.2 欧美品牌发展强劲

欧美品牌变频器质量好、工艺精，在世界变频器市场上占据着主要地位。欧美公司 20 世纪 90 年代进入我国市场，依托于其产品档次比较高、容量大等优势，至今已占据了我国变频器市场的半壁江山。2000 年，ABB、西门子、台达、伦茨在中国累计销售收入 8 亿元，市场份额超过了 30%。1999 年西门子公司通用、工程及专用型变频器在我国销售增长率分别达到 140%、40% 和 30%。2000 年，西门子在我国变频器市场占据了接近 8% 的

份额。目前,欧美品牌变频器在国内市场有近一半的市场占有率。

2.1.3 国产品牌与国外品牌的技术差异比较大

我国变频器产业的起步相对较晚,20世纪80年代的中后期才起步,比西方国家晚了十几年,甚至几十年。总体上看,国产品牌无论在技术、加工制造、工业设计还是在资金实力方面,都与国外品牌存在较大差距,特别是与西门子、ABB两大巨头相比差距更加明显。目前,国外品牌在国内中、低压变频器市场的占有率与2007年基本持平,仍保持在76%左右,同时由于2007年金融危机的影响,2008、2009年我国加大基础设施建设与重大工程投资力度,这是欧美领先品牌的传统优势领域,致使前十大外资企业的行业集中度有所提高,尤其是行业领先品牌西门子、ABB的份额进一步扩大。本土变频器企业大部分以V/F控制方式(保证输出电压跟频率成正比)产品为主,对于性能优越、技术含量高的矢量变频器等产品,只有少数的国内企业在近年自主开发研制出来。虽然个别表现突出的内资品牌如英威腾、希望森兰等已有矢量变频器产品问世,并在部分市场应用领域取得了突破,但与国际巨头相比,其产品的种类、规格、工艺等还有相当的差距。

2.2 变频器市场规模与潜力

我国是能耗大国,能源利用率非常低,而能源存量和储备均相对不足。2011年12月28日,国家发展改革委主任张平受国务院委托向全国人大常委会汇报时提出,2010年我国单位国内生产总值能耗是世界平均水平的2.2倍,是日本的5倍以上,主要矿产资源对外依存度逐年提高,石油、铁矿石等对外依存度均已超过50%。多年来,国家大力提倡节约能源、保护环境,并重点支持发展变频调速及相关节能减排技术。截至2007年年底,我国电动机总装机容量约7亿千瓦,其中约90%为交流电机,即6.3亿千瓦,但通过配置变频器节能的电机不到10%。2009年,我国变频器行业市场细分如表1.2所示。

表 1.2 中国变频器行业市场细分状况

行业名称	低压变频器	中压变频器	高压变频器	应用设备	主要目的
起重机械	13.1	0.4		起重设备	工艺控制
纺织化纤	12.9			螺杆挤出机、前纺设备、后加工设备	工艺控制
油气钻采	7.2	2.8	3.9	采油机、注水泵、潜水泵等	节能
冶金	7.5	2.1	5.4	轧钢机、辊道、泵等	节能
石化	8.9	0.6	3.3	风机和泵类负载	节能、工艺控制
煤炭	3.8	5.2		矿井提升机、水泵调速等	节能
电梯	8.0			电机	控制、节能
建材	6.3	0.5		鼓风机、粉碎机、回转窑等	节能
电力	6.0	0.6	8.9	风机、水泵等	节能、工艺控制
市政	3.4	1.2	2.9	水泵等	节能、工艺控制
水泥			4.3	鼓风机、粉碎机、回转窑等	节能
食品饮料烟草	3.9			电机等负载	工艺控制
塑胶	3.7			注塑机、挤出机、中空成型机等	节能、工艺控制
采矿			3.1	矿井提升机、水泵调速等	节能
机床	2.8			电机等负载	节能、工艺控制
造纸印刷	2.6			打浆机等	节能、工艺控制
其他	7.6	0.7	2.3	风机、水泵等负载	节能、工艺控制
合计	97.7	14.1	34		

注：参考百度文库文章《2011 年变频器市场调查报告》，无署名。

2009 年变频器市场容量及 2012 年市场容量预测如表 1.3 所示：

表 1.3 2009、2012 年变频器市场容量

年 份	高压变频器	中压变频器	低压变频器	合 计
2009	34	14.1	98	146.1
2012（预测）	148	30	161	339

注：参考百度文库文章《2011 年变频器市场调查报告》，无署名。

我国变频器市场在过去 10 年保持着 26.8% 的符合增长率。另据机电产品市场杂志社调查报告估算,我国变频器的市场未来 10 年的潜力为 1200 亿~1800 亿元人民币。

3 国内竞争者

3.1 高压变频器市场的主要竞争对手

我国高压变频器前三名厂家分别是北京利德华福电气技术有限公司、德国西门子公司、北京合康亿盛变频技术股份有限公司,2011 年年底,这三家公司在我国高压变频器市场合计占有率超过 70%。

3.1.1 北京利德华福电气技术有限公司

利德华福电器技术有限公司成立于 1998 年,现注册资金 4000 万元人民币,最早是由归国技术人员在中关村上地科技园创立,也是国内最早从事高压变频器研发、制造的公司之一。2011 年公司销售收入超过 10 亿元人民币。成立至今,公司持续高速发展,年均增长率超过 50%,并且公司拥有多项核心技术及相关的知识产权,在国内高压大功率变频调速自动控制产品及技术解决方案领域占据领先地位。公司现在年生产和销售高压变频器能力均突破 1000 台套,高压变频器市场综合占有率超过 25%。自 2000 年研制成功国内第一台具有自主知识产权的高压大功率变频调整系统以来,公司目前的产品及服务行销中国及欧洲、北美、南美、非洲、西亚、东南亚、澳大利亚等市场区域。2011 年,公司被国际电气巨头法国施耐德电气公司以 6.5 亿美元收购,并入施耐德电气全球布局之中。

3.1.2 北京合康亿盛变频技术股份有限公司

该公司是国内专业从事研发、生产、销售各种高、中、低压变频器的高科技上市企业之一。成立于 2003 年,2008 年引入联想控股在内的 4 家战略投资者,2010 年 1 月于深交所上市。截至 2011 年 12 月,注册资本 2.46 亿元,净资产超过 14.2 亿元。其高压变频市场份额已接近 20%。2011 年公司上市财务报表显示,已实现营业收入 5.9 亿元,同比增长