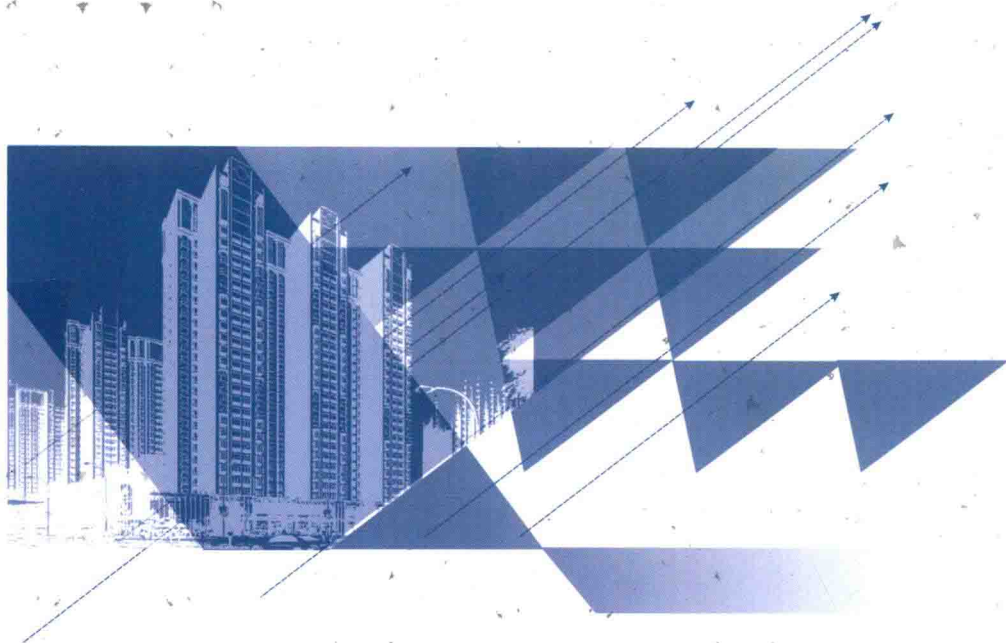




经济管理教学

案例集

江西师范大学商学院《经济管理教学案例集》编委会◎编



CASE STUDY ON ECONOMICS &
BUSINESS EDUCATION

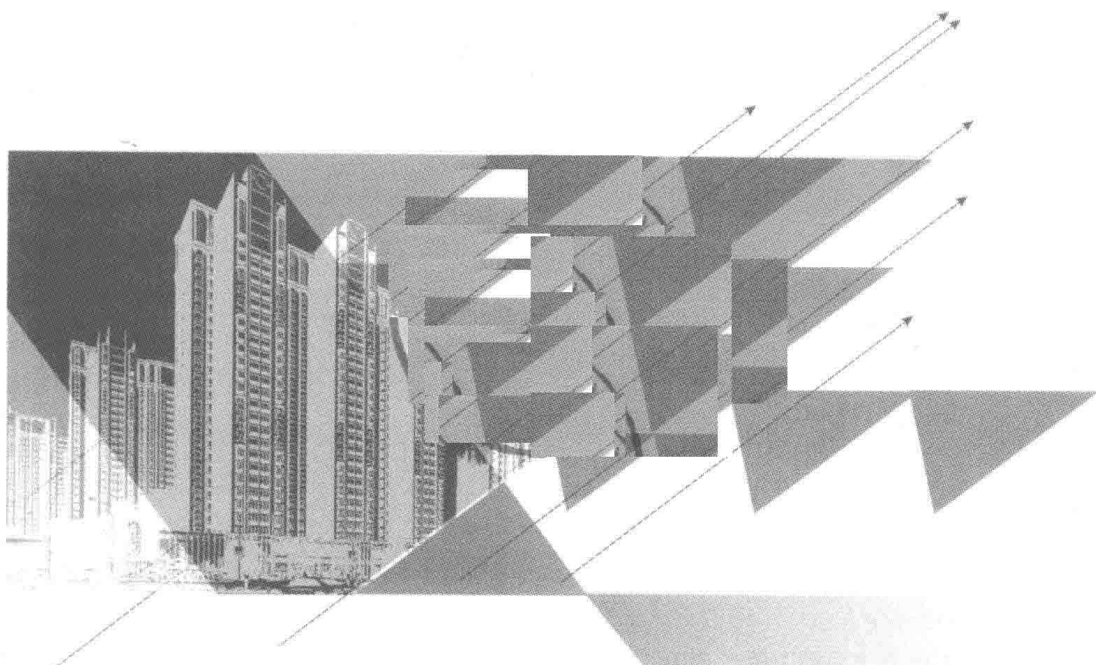


经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

经济管理教学

案例集

江西师范大学商学院《经济管理教学案例集》编委会◎编



ON ECONOMICS &
BUSINESS EDUCATION



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

经济管理教学案例集/江西师范大学商学院《经济管理教学案例集》编委会编. —北京: 经济管理出版社, 2016.8

ISBN 978-7-5096-4658-8

I. ①经… II. ①江… III. ①经济管理—案例—高等学校—教材 IV. ①F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 241801 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 高 娅

责任印制: 黄章平

责任校对: 雨 千

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 16.75

字 数: 317 千字

版 次: 2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-4658-8

定 价: 59.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

经济管理教学案例集

编 委 会

编委会主任：赵卫宏 李晓园

编委会副主任：刘荣春 刘高福

编委会成员：(按姓氏笔画排序)

王碧英	邓 新	刘善庆	刘高福	齐玮娜	迟英庆
李晓园	孟 鹰	张敬文	张运平	陈 建	杨 波
杨 鑫	金 虹	周海燕	张宇华	张 建	范丽群
赵卫宏	侯烜方	钟锦文	姚岳军	胡邳佳	徐晓玲
徐 莉	唐跃钦	符 可	舒晓村	喻 林	蒋科蔚
詹强南	熊小明				

改革开放拉开了中国经济快速发展的大幕。中国经济取得的巨大成就与经济管理学学科培养出大批专业人才密不可分。与此同时,经济管理学学科也在中国经济发展中取得了长足的进步,在高等院校的学科建设中具有重要的地位。

案例教学法是适应经济管理教育教学实践和创新创业型人才培养需要而日益兴起的先进教学范式,在经济管理学学科人才培养中举足轻重。它围绕教学目的,把经济管理实践中的真实情境加以典型化,供学生在理论学习中进行思考,帮助学生在独立研究和相互讨论中培养、提高分析能力和决策能力。

江西师范大学商学院办学门类涵盖管理学和应用经济学两大学科,形成了本科和研究生层次的人才培养体系,在教学改革,尤其是案例教学方面积累了丰富的经验。为进一步强化案例教学在专业教学和专业建设中的作用,提高经济管理专业的教学质量,学院坚持积极引导并组织教师深入企业调研,把鲜活的原创性案例引入课堂。为凝练案例开发与教学的成果,学院将教师近年来在教学中使用的原创案例编辑成《经济管理教学案例集》,希望对经济管理本土化案例的开发做出贡献。

《经济管理教学案例集》分为企业管理篇、市场营销篇、人力资源篇、国际经贸篇、电子商务篇和创新创业篇。案例基本结构包括正文和使用说明两大部分。本案例集致力于体现以下特点:

(1) 专业性。案例生动描述了企业实践,展现了专业方向特点。案例通过分析专业常见问题或热点问题,引导学生运用经济管理专业理论进行探讨分析,情境化地帮助学生深化对经济管理理论的理解,具有很强的专业性。

(2) 原创性。案例均为江西师范大学商学

PREFACE

前言

院经济管理学科教师在对企业进行全面、细致的调研基础上,围绕教学目标精心编撰而成,体现了他们长期积累的教学思想,是理论知识与社会实践的智慧结晶。案例获得企业正式授权同意,具有高度的原创性。

(3) 生动性。案例除了阐述背景、事件、人物、时间等要素外,还特别注重情节描写的生动性和决策过程的矛盾性,追求生动有趣,以激发读者浓厚的阅读兴趣,力求避免教科书式的平淡乏味。

(4) 典型性。案例描述了一个或多个典型的经济管理实践问题,具有理论代表性。这些问题没有最佳答案,需要学生通过讨论提出优化思路和方案。案例分析的结论对经济管理理论具有示范性,对经济管理实践具有解释性和启示性。

本案例集试图对经济管理案例教学的创新发展做出贡献。它把经济管理学科发展的最新动态、常见问题和热点问题以鲜活的案例形式展现,在教学中激发学生学习兴趣,引导学生积极思考,巩固专业理论知识,提升专业能力。编撰教学案例集是开展经济管理学科教学的基础性工作。要想做好这项工作,需要编撰者付出宝贵的时间和辛勤的努力,更需要企业的大力支持。为此,谨向参与本案例集编撰工作的专家、学者以及参与出版工作的同仁表示敬意和感谢,向为案例编写提供调查支持和授权的企业表示衷心的感谢!

本案例集可作为高等院校经济管理专业本科和研究生层次的案例教学参考书,也可供经济管理实践者和理论研究者参考。由于水平有限,书中难免有错误、遗漏之处,恳请读者批评指正。

江西师范大学商学院《经济管理教学案例集》编委会

2016年7月

CONTENTS

目录

企业管理篇

江西沛公堂生物科技有限公司主营业务的选择	003
江西沛公堂生物科技有限公司品质保障的“三板斧”	008
创业公司之必过教育的人力机制	012
江西康辉国旅：老年旅游产品差异化战略能否奏效？	019
墨普软件成长中的烦恼	025
菲亚公司的弃大取小	031
银行大堂经理下跪事件始末	038
江西昌宏园林建设有限公司治理模式的转型	046
江西昌宏园林建设有限公司的绩效与薪酬管理	052
鹰潭市天元仙斛生物科技有限公司	057
铜鼓县上四坊中国南方红豆杉养生度假区建设	064

市场营销篇

广东汇源市场破围之路	073
“山林”何去何从	080
鼎盛人力的定位之道	088
汉唐品阁酒店的文化营销	094
太阳酒业淘宝店的售后困惑	097
内外兼修：南昌洪都工程实业有限公司的精准营销	102

“奥希维康”：打造中国硒品牌	108
江西林发公司的现代农业市场开发	112
洋名字，好品质	118
构建产品信任体系的新方式	122

人力资源篇

企业初创期的艰难与彷徨	129
中国邮政储蓄银行 J 分行人才队伍建设的困惑	135
NP 啤酒公司的绩效考核体系改革	149
BE 医药公司某分公司的人才流失问题	155
江西小马奔腾影视科技公司人力资源战略规划	162
宇阳公司的绩效管理制度	170
LT 公司的人力资源管理分析	177
MT 公司销售人员薪酬制度改革风波	185
迅捷教育的人才引进与流失	191
YD 公司的人力资源之惑	197

国际经贸篇

史上最大的对华反倾销案	207
中国—孟加拉玩具生产设备洽谈案	214
国际货物买卖合同案例分析	218

电子商务篇

王老板的转型之路	225
乘风破浪，扬帆信息化海洋	232
大全和艾西海	236
南昌 YS 教育的网络营销之路	241

创新创业篇

创业，我一直在路上	247
伟跃公司创业团队分析	253



012 000 000 000 000 000 000

企业管理篇

012 000 000 000 000 000 000



江西沛公堂生物科技有限公司

主营业务的选择^①

摘 要：本案例以一个曾经成功的矿老板李总的故事为背景，描写了李总在2008年全球金融危机爆发的情况下，通过经济形势分析、行业分析以及产品分析等手段顺利实现投资转型的分析决策过程，从而有利于人们学习如何进行环境分析，以及如何决策。

关键词：决策；产品；沛公堂公司

一、案例正文

（一）引言

2008年，美国次贷危机爆发，继而引发全球金融危机，并很快演变成世界性的经济危机，世界经济一片萧条。覆巢之下无完卵，中国也无法独善其身，深陷其中，企业纷纷倒闭或关停。没有关门的企业，有的仍然在苦苦挣扎，希望能够挺过寒冬，有的干脆退出原有行业，选择新的行业，希望找到一条新的生存之道，李总就是其中的一位。

（二）李总的选择

多年的职业生涯，使李总练就了处变不惊的本领。他干脆什么事都不做，只是到各处走动走动。经过一段时间的观察，他发现虽然经济形势不太好，但是，普通老百姓除了口袋紧了一些外，生活照样过得有滋有味，尤其是各地的广场舞

^① 本案例由江西师范大学商学院的刘善庆老师撰写，版权归作者所有。

注：未经允许，本书案例涉及的内容都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。由于企业保密的要求，在案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。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。

大行其道，到处都有各种健身养生的讲座、书籍。虽然文化水平不高，但是李总认为自己的市场感觉很好。各地的游历，使李总对健身养生行当的兴趣越来越高，自己干脆办了一张健身卡，加入其中，希望通过亲身经历增加对这个行业的了解。就这样，李总一边享受这种悠闲的生活，一边不断地思考这个行业。他发现，中老年人非常注重养生，比较喜欢参加各种健身活动。虽然李总本人也是中年人，但是，由于自己以前从事行业的特殊性，很难有专门的时间参与其中。而且，由于自己只有小学文化，加之平时很忙，几乎没有时间读书。现在有时间了，不妨看看书。他走进书店，买了不少自己感兴趣的书籍，其中很大部分就是各种养生健身方面的；再上上网，看看网上的热点话题。对李总来说，读书、上网等学习的收获是很大的。因为，书本、网络的信息告诉他养生健身是个社会热点话题，印证了他的实际观察。

虽然，理性和直觉都告诉他，养生健身事业当时很热，是个值得投资的行业。但是，多年的商战使他养成了谨慎投资的习惯。李总并没有轻易决定，他还要问问朋友和专家的意见。于是，他又发挥自己社交面广的优势，经常请朋友喝茶聊天，表面上天南海北，实际上就是一个目的，探寻朋友们对养生健身行业的看法。归结起来就是两点：第一，养生是中国的传统文化，古已有之。养生文化的历史几乎与中华文化的历史一样久远。上至帝王将相，下至平民百姓，无论男女，没人不讲究、没人不知道、没人不喜欢。道教就是养生教。从某种角度讲，一部帝王将相史，就是一部养生健身史。不少帝王还因此丢掉了性命。一些道士因为精通养生术而获得帝王青睐。第二，养生事业正当其时。具体又体现在两个方面，一是由于养身健身需要长期坚持，不仅需要毅力、耐力，还需要一定的经济实力。经过几十年的发展，中国经济已经越过了温饱阶段，正在进入小康阶段，老百姓的收入已经能够支付养生健身的各种开支了。虽然有经济危机的影响，但是，老百姓对生活充满信心，不会捂紧口袋过日子，只要适合他们，他们还是会掏钱。二是不是每个年龄段的人都注重养生。一般来讲，年轻人不太注重养生，中老年人比较重视养生。当下的中国正处于这样一个阶段，即中老年人口数量庞大，正在向老年社会迈进。由于计划生育导致独生子女的负担普遍较重，这个阶段的老年人非常注重养生，希望自己身体健康，减轻子女负担。为此，他们愿意花钱养生。

经过多年的研究，李总认为养生保健业历史悠久，既具有深厚的群众基础，又具有很强的针对性，是个值得投资的行业。于是，他最后下定决心转行，选择了一个全新的行业——养生保健业。

2014年，他注册成立了江西沛公堂生物科技有限公司。真是不看不知道，一看吓一跳。与房地产、矿山等行业具有某些“垄断”特征不同，养生保健行业

更加市场化，是个完全竞争的行业。行业里面鱼龙混杂，情形非常复杂；产品众多，高低不一，而且严重过剩。一句话，虽然表面看热热闹闹，里面却是水深火热。此情此景，何去何从？李总为此伤透了脑筋。有时他真想干脆金盆洗手，退隐江湖。

但是，李总是不会轻易认输的。既来之则安之。投身其中后，李总又请教了多方专家，对这个行业进行诊断。专家建议他有时出国走走，顺便散散心，也看看中国人出国旅游的情况。说到出国，李总并不陌生。以前，他经常出国，但是，那时的出国主要是吃喝玩乐，为了应酬。李总非常重视专家的建议，果真到欧洲、日本、美国等地走了一走。由于出国的目的不同，收获自然也各异。这次出国，李总按照专家意见主要观察中国人在国外旅游的情形。看了之后，李总感慨很多。他发现，国人出国与其说是旅游，不如说是购物。几乎每个人都是大包小包往国内带东西，尤其是养生保健品，品种繁多，看得人眼花缭乱。这就产生了矛盾，一方面国内的物品大量积压，没有销路，另一方面国人又在国外疯狂购物。养生的概念为东方文化独有，怎么外国人也卖养生保健产品呢？带着疑问，李总再次请教专家，一起分析。经过与专家的交流，李总终于知道了个中缘由。虽然外国人不讲究养生，但是韩国、日本、东南亚等地区由于深受中国文化影响，同样注重养生。至于其他国家，则是专门为东方人制造的养生产品。他们了解了东方人的爱好，出于迎合市场的需要而推出了养生产品。尤其是近年来，随着中国人出国热情的不断高涨，许多国家在经济不景气的时候，更加重视中国游客的到来。为了吸引中国游客，他们专门研发了不少中国人喜欢的产品。许多商店甚至专门配备了华人店员以便交流。国内产品过剩的原因主要有两点：一是低端产品的过剩；二是国内产品的信誉度、美誉度不高，造成一些好的产品也因此受到影响。专家建议他针对现状，开发出美誉度高的产品，一定要确保产品品质，让消费者放心购买。

李总接受了专家的意见和建议，但是，养生保健产业林林总总，一个新生的企业不可能生产所有的产品，开始时只能选择某个产品作为突破口。如何选择产品呢？哪种产品比较容易让市场接受呢？

这次李总走了一条捷径。他想既然古代帝王都喜欢长命百岁，那就干脆看看他们都喜欢服用什么养生。他认为，帝王喜欢的东西，想必当代人也会喜欢。于是，他再次请教专家、察看市场、翻看历史书。如此这般，他大概弄清了帝王养生的一些门道，一是服用丹药，二是服用各种贡品。根据研究，丹药多是不靠谱的东西，贡品以各地的特产为多。其中，比较有代表性的养生贡品是灵芝。

虽然是自然生长的一类真菌生物，灵芝却在中国历史上形成了独特的灵芝文化。古代医疗水平有限，而灵芝对人体健康有神奇功效，且灵芝少而难得，统治

者成为灵芝优先的使用者，进而使民间对灵芝更加崇拜。人们对健康的渴望，使灵芝逐渐成为人们心目中的“仙草”，健康、吉祥的化身，《白蛇传》中白娘子“盗灵芝救许仙”的故事更是家喻户晓。

我国灵芝文化的发展受道家文化的影响最深，灵芝被称为“神芝”、“仙草”，并在道教文化中呈现出一个神化的灵芝世界。历史上著名道家人物葛洪、陆修靖、陶宏景、孙思邈等，都很重视灵芝的研究，对推动中国灵芝文化的发展起了积极作用。道家在服食灵芝追求长生不老的实践中，也丰富了对芝草的认识，形成了以养生为主的道教医学。

综合分析，李总认为，由于灵芝在中国历史上的地位和知名度，推出灵芝产品，市场可能比较容易接受，所花费的推广费用可能也不高。虽然灵芝在中国历史上的知名度、美誉度较高，但是否具有科学的依据呢？

通过各种途径，李总对此充满信心，因为现代科学已经对此进行了比较充分的研究，得出了大量研究成果。现代医学研究发现灵芝主要含麦角甾醇、有机酸、氨基葡萄糖、多糖类、树脂、甘露醇和多糖醇等，还含生物碱、内酯、香豆精、水溶性蛋白质和多种酶类。动物药理实验表明，灵芝对神经系统有抑制作用，对循环系统有降压和加强心脏收缩力的作用，对呼吸系统有祛痰作用，此外，还有护肝、提高免疫功能、抗菌等作用。主治疲劳、咳嗽、气喘、失眠、消化不良，恶性肿瘤等。

李总认为，既然灵芝有历史知名度、美誉度，而且现代科学研究成果已经证明灵芝对于人体养生保健确实有效，那么这种产品的推出就应该是可行的。问题是，历史上的灵芝是贡品，都是从野外采集的。如果要向市场推广这种产品，必须确保货源充足，要货源充足就必须是规模化的产品，必须实现规模化采集；如果要实现规模化采集就必须实现人工培植。现有技术是否实现了人工培植呢？

李总又一次请教专家。经过咨询，李总了解到现在已经实现了灵芝的人工培植。早在20世纪70年代，日本就发明了人工培植灵芝的技术。此后，这种技术被引进中国，并得到大规模推广。目前，在浙江、山东、东北等地出现了大规模的人工培植基地。在专家的引荐下，李总前往这些地区参观、学习、考察。通过考察，李总不但了解了灵芝人工培植的全过程，而且与所在地企业家建立了良好的关系，并带回了灵芝培植技术人员。

（三）尾声

经过深思熟虑，李总不仅注册了从事养生保健行业的公司，而且选择了一个自认为比较有前途的产品——灵芝作为突破口。

二、案例使用说明

（一）教学目的与用途

（1）本案例主要适用于管理学、中小企业经营管理、华商创业史、企业战略管理等课程。

（2）本案例是一篇描述江西沛公堂生物科技有限公司投资人主营业务决策的教学案例，其教学目的在于使学生对企业决策、产品开发、人才管理、信息收集与管理等企业经营管理问题有一个感性认识及深入的思考，从环境变动以及投资者的应对等角度分析问题，并提出解决方案。

（二）启发思考题

- （1）你如何看待投资者李总的决策方法？
- （2）你如何看待江西沛公堂生物科技有限公司的主营业务？
- （3）如果你是江西沛公堂生物科技有限公司的投资者，你如何选择？

江西沛公堂生物科技有限公司品质保障的“三板斧”^①

摘要：本案例以李总的生物科技有限公司为背景，描写了该公司在经济新常态下，面对产品严重过剩时，通过提高产品科技含量、强化产品包装设计、选择优秀产地三大措施以确保产品品质的决策过程。从而有利于人们学习如何正确决策。

关键词：“三板斧”；品质保障

一、案例正文

（一）引言

2014年，江西沛公堂生物科技有限公司的李总选择了灵芝作为公司的主打产品，并且听取专家的建议，决心开发出高品质的灵芝产品供应市场。但是，什么样的灵芝产品才算高品质？如何确保自身产品的高品质？李总一时之间又陷入迷茫。

（二）背景

李总深知自己文化水平较低，知识结构相当不合理，以前从事房地产、矿山开发所积累的行业知识基本与新行业无关，因此，他非常尊重知识，尊重人才。自决定投资养生保健行业以来，李总本人也抓紧时间学习，通过各种渠道、途径丰富自己的知识，改善自己的知识结构。综合各方面的意见和建议，李总最后对高品质形成了三点认识：第一，一定是有科技含量的产品；第二，一定是能够吸引消费者的产品；第三，一定是质量过硬的产品。其中，产品质量是基础，没有产品质量，就像海滩上建高楼——基础不牢。同时科技是高品质产品的关键保证。

^① 本案例由江西师范大学商学院的刘善庆老师撰写，版权归作者所有。

（三）李总的做法

为了确保灵芝产品的高品质，李总认为需要从三个方面着手：一是通过专利技术确保产品的科技含量；二是通过灵芝产地的环境确保灵芝本身的质量；三是通过内外包装提升灵芝产品的档次，吸引消费者。灵芝产品的科技含量体现在哪些方面呢？李总认为，灵芝产品的科技含量主要体现在两个环节：一是前端，二是后端。所谓前端即培植环节，后端是产品加工环节。前端主要是灵芝的接种和灵芝孢子粉的收集环节。通过对国内灵芝培植基地的大量考察，李总发现目前灵芝收集环节的技术还比较落后，无法保证孢子粉收集的卫生、干净。他认为，这个环节需要改进，只有这样，才能确保产品从源头开始就是高品质的。针对目前接种环节手工接种的弊端，李总认为需要加以改进。于是，他找到江西省一所高校的老师，希望就这两个问题联合攻关。在双方的共同努力下，攻关卓有成效，达到了预期目的，并顺利申报了两项国家专利。这些技术在李总公司得到了良好的应用，产生了很好的效果。在攻克了培植环节的技术难关后，李总又与高校合作开展了产品深加工的研发活动。对于结果，李总信心满满。

什么样的包装才能提升产品的档次呢？李总认为，好的包装需要满足两个方面的要求，一是审美，二是实用。所谓满足审美要求，李总认为主要是能吸引消费者的眼球，让他们在万千产品中一眼就能发现其产品。如果达不到这个目的，那么这件产品设计得再好也无济于事。李总认为，在当今产品严重供过于求的情况下，眼球经济在某种程度上甚至决定着企业的利润、生死。因此，包装设计需要能够吸引、提升消费者的注意力。所谓实用，就是方便消费者使用。李总认为，设计师必须设身处地为消费者着想，考虑什么样的包装有利于消费者使用。具体到灵芝产品，由于使用者多为中老年人，需要考虑到他们的实际情况，做到携带轻便，服用方便、灵活。基于这些考虑，李总向社会公开招标设计方案。这一招非常管用，很快便吸引了众多设计师应标，李总最后选定了一家设计单位。在这家设计单位的努力下，设计出了令李总满意的系列包装。其中一款尤其得到李总青睐，那是一款类似香烟盒的灵芝孢子粉的包装。该款包装整体上看是大盒包小盒，大盒外观就像一条香烟，打开后是十个小盒，它们就像十包香烟；每包小盒里又装了数袋孢子粉。这样，服用者出门只要带一个小盒就可以。这种包装的产品一经推出，就得到消费者热烈响应，市场反应超出预期。李总心里乐开了花。

如何从产地上确保产品的质量呢？李总是赣南人，从小生活在赣南。虽然如今事业有成，在南昌购房置业，生活工作的重心从赣南转到了南昌，但是，家乡一直令他魂牵梦绕。他觉得家乡山清水秀，空气好、气候好、水好，就是产出的