

南京审计学院经典案例库建设系列丛书

润泽管理案例

RUNZE GUANLI ANLI

来自情境解构的启发

Laizi Qingjing Jiegou De Qifa

主 编 李 昆 李乾文
副主编 顾远东 苏德金
袁 艺 汪建康



经济科学出版社
Economic Science Press

C14037020

F279.12
12

南京审计学院

润泽管理案例

| 来自情境解构的启发 |

主 编 李 昆 李乾文
副主编 顾远东 苏德金
袁 艺 汪建康



北航

C1725219



经济科学出版社
Economic Science Press

F279.12
12

图书在版编目 (CIP) 数据

润泽管理案例：来自情境解构的启发/李昆，李乾文

主编. —北京：经济科学出版社，2013. 12

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4156 - 6

I. ①润… II. ①李…②李… III. ①企业管理 - 案例
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 308905 号

责任编辑：李 雪

责任校对：隗立娜

版式设计：齐 杰

责任印制：邱 天

润泽管理案例

来自情境解构的启发

主 编：李 昆 李乾文

副主编：顾远东 苏德金

袁 艺 汪建康

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮箱：esp@ esp. com. cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxcs. tmall. com

北京密兴印刷有限公司印装

787 × 1092 16 开 13.5 印张 200000 字

2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4156 - 6 定价：40.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

014037020

案例集撰写受到以下基金资助

江苏省重点专业工商管理类建设项目

江苏省公共工程审计重点实验室建设基金

江苏高校优势学科建设工程“审计科学与技术”资助项目

编撰小组名单

(按姓氏拼音排列)

教 师

陈莉莎博士	顾远东副教授	李 昆教授
李乾文教授	苏德金博士	汪建康副教授
吴中春教授	邢祥娟博士	袁 艺副教授
张福利教授	周艳博士	

研 究 生

丁慧茹	高 尚	黄俊晨	梁 朔	苏 婧
宋皓杰	单淑敏	王慧敏	王雅琳	薛茜文
姚斯佳	杨姗姗	朱荣茜	张 曦	

序

在我既有的意识中，案例就是对一个或一组事件的描述，是对有问题事件的描述，是经验或问题的提炼与评述。读了李昆和李乾文教授领衔的博士团队开发的《润泽管理案例》，我却有了不一样的感受。

本案例以润泽命名，寓意深远。《礼记》有载：“君子比德于玉焉，温润而泽，仁也”。取此之义，作者在表达浓浓的育人情怀，并对读者充满爱心与期望；南京审计学院背倚老山，面向长江，并将明珠一样的润泽湖揽于胸怀。徜徉于山水之间，作者心有灵动，以细腻的笔法，将管理者的故事跃然于纸上，并赋予其更多的人文情怀，置身于这种情景之中，我感慨、感动并充满期待。

情景解构的核心是情景模拟和各构成元素的排列组合，创设良好的问题情境能有效地激发并维持读者的学习兴趣，提升读者的学习效率与效果。本案例以情境解构范式讲述管理者的故事，将复杂环境下的管理问题娓娓道来，引人入胜，给人以思考和启迪，置身于其中，分享作者的专业与经验，体悟管理理论与技巧，我深受启发，备受鼓舞。

本案例集共选录 22 个案例，涉及战略管理、人力资源管理、管理审计和综合案例四个部分，每个案例的写作结构都包含了背景分析、情景模拟、案例研讨点建议、问题分析、启示与点评这

样几部分内容，彰显了启发性与开放性，给读者留有足够的空间去思考和研究。更为可贵的是，本案例集用了近 1/3 的篇幅专门探讨管理审计问题，这既是对当今现有文献的补充、丰富与完善，也是情景解构范式应用的再创新。

总而言之，这是一本好的案例，我相信它会令读者爱不释手，并从润泽湖畔传递到远方。

时 现

2013 年 12 月

注：时现教授现为南京审计学院副院长、国际内部审计师协会（IIA）学术研究与基金托管委员会理事、中国内部审计协会副秘书长、中国建设工程造价管理委员会专家委员。

前 言

润泽管理问题案例是由南京审计学院管理学院案例开发小组集体编撰的特色管理案例。管理学院所在的敏达楼毗邻美丽清雅、波光粼粼的南审润泽湖畔，案例集题名由此而得，同时意在体现案例集的编撰特色。润泽管理案例的特色在于：以往管理案例简单地因循管理学知识章节的次序，教条式地从管理理论演化直到管理系统控制逐章设置案例，本案例集则试图打破传统刻板的框架约束，在基于管理问题复杂性和系统性的基础上，紧紧围绕当今企业组织多形态涌现、经营模式快速创新、后金融危机以来大批创新型企业带给传统经营理念的挑战和突破这些时代特征，紧密结合南京审计学院审计学科独特资源优势，有侧重地针对企业战略、人力资源、管理审计等目前企业界广为关注的前沿、热点问题进行了案例汇编。汇编过程区别于传统的案例材料撰写方式，主要采用了情境解构范式（Contextual Analysis Mode），将整个案例素材解构为一个个看似独立的分散情境（故事）单元，每一个单元蕴涵着深刻的问题或思想，从而使情境分析带有较高的探索性和启发性。由于案例阅读者的分析视角、价值判断不同，必然导致情境分析路径的多样化、情境价值启发的多元化，案例阅读者可以置身于真实的案例情境中，通过“角色重构”去剖析、评价、认知情境事件的原委（作用：明晰情境、梳理线索、界定诱因、感知动机）；再以分散的情境解构为基础回归至对整个案例本质的把握（作用：归纳总结、理论映射、开悟启迪）。案例情境解构研究范式是在传统案例研习模式基础上由案例开发小组针对人才培养、企业需求提出的一种新型案例研究模式，该模式不仅使人们看到案例的整体性、必然性、目的性，还能体察到案例的个体性、偶然性、情境化成分，从

而使案例学习能够突破陈规，具有较强的探索性和趣味性。此外，案例集每一案例单元之后都配有案例开发人员精心设计、提炼而来的具有高度启发价值的问题，用以促进和提升管理专业的研究生、本科生、企业管理人员以及创业者的问题甄别与分析能力。

李 昆

2014 年 1 月

目 录

第一部分 战略管理

案例 1 战略分析：基于微博淘宝版的战略分析	3
案例 2 特斯拉（Tesla）纯电动汽车项目的颠覆式市场战略	11
案例 3 红海战略：“三星局中局”	18

第二部分 人力资源管理

案例 1 领导力：失去乔布斯的苹果公司是否必然衰落？	29
案例 2 领导风格：宁国府中的王熙凤	36
案例 3 薪酬设计：宝洁（中国）公司低员工离职率的原因何在？	43
案例 4 激励机制分析：CH 人才开发有限公司	50
案例 5 激励机制优化：苏州 W 网络科技有限公司	58
案例 6 人力资源审计：浙江 T 银行	71

第三部分 管理审计

案例 1 内部审计项目优化：KR 股份有限公司	91
案例 2 内部审计与冲突管理：内部审计项目中的冲突管理	99

案例 3	内部审计的质量控制：PDCA 循环法的应用	108
案例 4	风险审计：商业银行流动性风险审计	115
案例 5	内部环境审计与战略选择：以华为为例	126
案例 6	内部流程控制：公司业务流程内部控制优化研究	140
案例 7	S 集团的环境审计与社会责任 雾霾危机 背景下企业内部环境审计建设构想	146

第四部分 综合案例

案例 1	F 公司成长过程中的管理困惑	157
案例 2	保利地产发展战略案例研究	167
案例 3	安康公司案例	174
案例 4	一家致力于“种苹果树”的高科技公司	186
案例 5	（株）日晨电气进入中国后的管理困境	192
案例 6	S 行长困惑之管理情境研究	199

第一部分 战略管理

案例 1

战略分析：基于微博淘宝版的 战略分析

1 案例背景介绍

网络广告最初发起于美国，1994 年 10 月 14 日，美国著名的《连线》杂志（Wired）推出了网络版的《热线》（Hotwired），在其主页上投放了包括美国电话电报公司（AT&T）等 14 个客户的广告展示。^① 网络广告的产生，不仅是广告史上里程碑式的标志，同时也让网络开发商与服务商看到了一条光明的道路。我国的网络广告发展起步于 1997 年，经过短短三年的发展，网络广告的形式已被许多企业接受和采纳，而且取得较好的广告效果。2012 年，对于互联网广告而言，可以称为创变之年。微博营销、微信二维码营销、社会化营销、电商大战、视频整合、搜索、入口、大数据……2012 年，互联网广告已经超越纸媒成为第二大广告媒介，广告形式的日新月异也必将推动互联网广告朝着更高的目标迈进。当然，作为目前我国最主要的电子商务平台，淘宝网也积极参与到网络广告的开发中来。

2013 年 8 月 5 日，新浪微博与阿里巴巴旗下的淘宝联合推出的“微博淘宝版”正式上线，打通新浪微博和淘宝的账户及数据，淘宝卖家可以在

^① 网络广告未来发展趋势冷思考，中国广告网，2006-12-04.

“微博淘宝版”直接发布商品，而微博用户可以直接通过微博登录淘宝完成购物、支付等流程。微博淘宝版是一种全新的网络广告模式，这是淘宝网络广告战略的第一步，这一步能否走稳走好将对淘宝产生巨大的影响。^①

微博淘宝版由阿里巴巴推出，它的客户资源依赖于新浪微博和淘宝网，因此具有非常大的资源优势。新浪微博是一个由新浪网推出、提供微型博客服务的类推特（Twitter）网站。用户可以通过网页、WAP 页面、手机短信、彩信发布消息或上传图片。2013 年 2 月 20 日，新浪公布财报，新浪微博的总收入约为 6600 万美元。截至 2012 年 12 月底，新浪微博注册用户数超过 5 亿，同比增长 74%；日活跃用户数达到 4620 万，领跑中国最大的社交圈。微博最大效益在于通过粉丝之间转发微博从而起到广告宣传的作用。^② 例如，如果你有 100 位粉丝，你发一篇博文就会有 100 人收到，如果有 10 位粉丝转发你的微博，可产生这样的微效应：

1 篇微博 = 10 位粉丝转发 × 每位粉丝自带的 100 位粉丝 = 间接传播 1000 人

微博粉丝来源有以下三种：第一种为互相粉丝，主要为互粉群，这一种粉丝一半在现实生活中相互认识，通过微博互粉相互了解，增进感情、交流；第二种为刷粉丝，主要为花钱买的虚假粉丝、僵尸粉丝，这类粉丝只是在虚增粉丝数，并非真实的人，也不会对新鲜事进行转发，起不到广告效果，没有意义；第三种为自然粉丝，主要表现为发微博吸引粉丝，靠具有吸引力的新鲜事来增加粉丝。第一种和第三种都为有效粉丝，微群，微活动（有奖转发）等微博功能都可以帮助用户增加有效粉丝群，从而产生微效应。

2 淘宝网介绍

淘宝网（www.taobao.com）是中国最受网民欢迎的网购零售平台，目前拥有近 5 亿的注册用户，每天有超过 6000 万人次的固定访客，每天的在线商品数已经超过了 8 亿件，平均每分钟售出 4.8 万件商品。2012 年淘宝“双十

① 淘宝新浪账号打通 微博淘宝版将于 8 月 5 日上线。新华网，2013-08-02。

② 新浪微博用户数超 5 亿 日活跃用户达到 4620 万。新华网，2013-02-21。

一”狂欢节当日成交金额 191 亿元，其中天猫 132 亿元，淘宝 59 亿元。^① 随着淘宝网规模的扩大和用户数量的增加，淘宝也从单一的个人对个人（C2C）的网络集市变成了包括个人对个人、团购、分销、拍卖等多种电子商务模式在内的综合性零售商圈，目前已经成为世界范围的电子商务交易平台之一。

淘宝网致力于推动“货真价实、物美价廉、按需定制”的网货的普及，帮助更多的消费者享用海量且丰富的网货，获得更高的生活品质；通过提供网络销售平台等基础性服务，帮助更多的企业开拓市场、建立品牌，实现产业升级；帮助更多胸怀梦想的人通过网络实现创业就业。新商业文明下的淘宝网，正走在创造 1000 万就业岗位这一目标的路上。

3 主要情境说明

3.1 情境一

传统的淘宝购物流程如下：注册后登陆淘宝购物网站→在淘宝网搜索浏览喜欢的宝贝→选择商品下单→付款→确认收货→淘宝网评价（见图 1-1-1）；

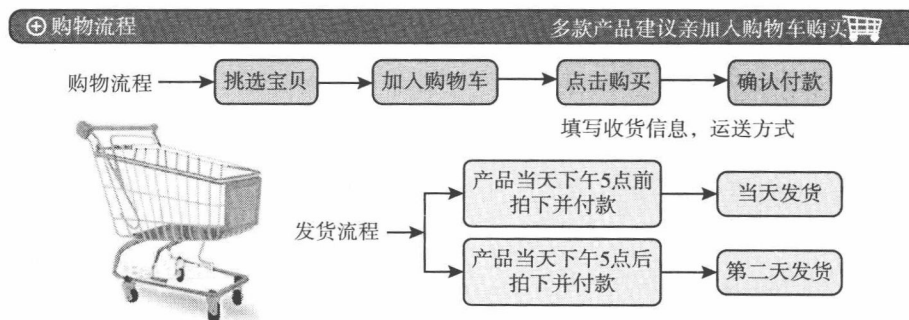


图 1-1-1 传统淘宝购物流程

^① 天猫淘宝“双十一”交易额 191 亿 同比增长 260%。新华网，2012-11-12。

微博淘宝版购物流程如下：顾客在浏览微博时看到某款心仪产品（通过新浪推广、关注的好友转发或发布等途径）→点击产品信息跳转至淘宝界面→选择商品下单→付款→确认收货→淘宝网评价→微博图文互动；

通过上述的对比，可以发现微博淘宝版的信息展现更加丰富，有助于用户全面了解商品的特性，加快购物的决策，提升用户的购物效率。同时，将微博引入到虚拟的生活平台，也有助于淘宝扩大自己品牌的影响力与受众面。

3.2 情境二

《第一财经日报》写道，在微博上走红的“野兽派花店”没有实体店，甚至没有淘宝店，仅凭微博上几张花卉礼盒的照片和 140 个字的文字介绍，从 2011 年 12 月底开通微博到 2013 年 9 月，已经吸引了超过 42 万粉丝，甚至许多演艺界的明星都成了它的常客。^①

与传统的花店相比，野兽派花店绝对算得上花店中的奢侈品品牌。野兽派出品的花卉礼盒少则三四百元，多则近千元，然而即使是如此高的价格，仍然受到众多顾客的追捧。

与普通花店不同的是，野兽派花店倾听顾客的故事，并将故事转变成花束来进行表达，使得每束花都被赋予了不同的意义，耐人寻味。野兽派花店所选用的花卉经过精心挑选包装之后，针对不同的人群、送花与收花人的心境、起一个颇有文艺范儿的名称，最后将花送到客户手中，并将有趣的故事上传到微博中与粉丝分享。

3.3 情境三

据《劳动报》报道，自 2013 年 8 月初微博淘宝版正式上线测试至 9 月，

^① 新一代花店，野兽派线上花店微博粉丝超 18 万。第一财经日报，2012-12-16。