

亚洲企业实践

Asia Business Case Studies A Collection of China MBA Schools

中国MBA案例建设集萃

赵纯均 主编

第三辑

加坡淡马锡基金会资助、全国MBA教育指导委员会主办
中国西部MBA师资开发及办学能力建设计划”项目



机械工业出版社
China Machine Press

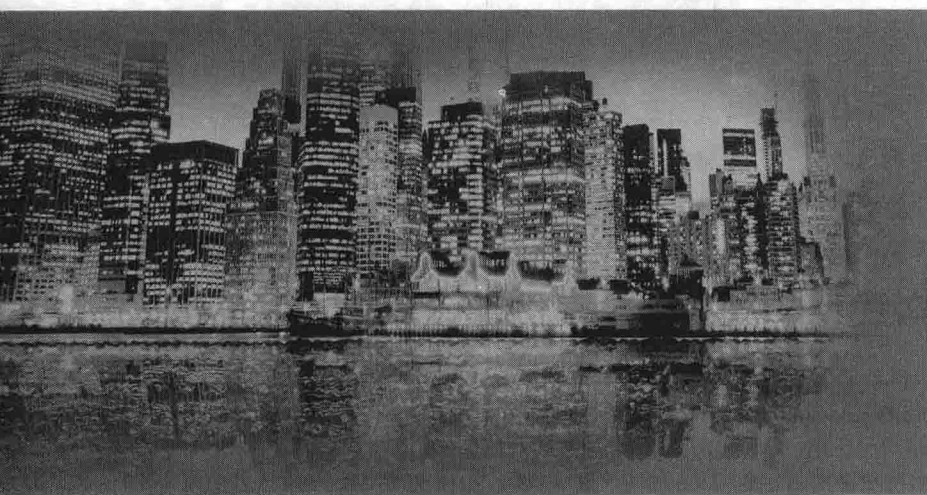


全国MBA教育指导委员会
CHINA NATIONAL MBA EDUCATION
SUPERVISORY COMMITTEE



亚洲企业实践

Asia Business Case Studies
A Collection of China MBA Schools



中国MBA案例建设集萃

赵纯均 主编

第三辑



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

亚洲企业实践: 中国 MBA 案例建设集萃 (第三辑) / 赵纯均主编. —北京: 机械工业出版社, 2014.5

ISBN 978-7-111-46468-6

I. 亚… II. 赵… III. 企业管理—案例—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 074277 号

本辑 (第三辑) 案例主要由二期受援院校第一批参加进修的教师和一期受援院校赴新加坡南洋理工大学商学院及新加坡国立大学商学院学习的教师提供。这辑案例完全按中国管理案例共享中心 “百优案例” 的标准进行筛选, 涉及门类更广, 案例取材不再限于西部。因参与培训的学校不再限于西部, 中部和东部都有学校参加, 所以老师们的案例取材范围更广泛, 更具有当地特色, 更符合当地实际, 对当地的 MBA 案例教学更有针对性和普适性, 同时也加强了案例使用说明的质量要求。

亚洲企业实践: 中国 MBA 案例建设集萃 (第三辑)

赵纯均 主编



出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 方琳

责任校对: 殷虹

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版次: 2014 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开本: 185mm×260mm 1/16

印张: 29.25

书号: ISBN 978-7-111-46468-6

定价: 69.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

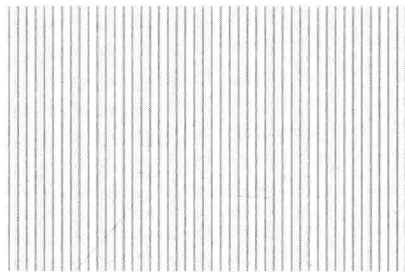
购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东



编委会

ASIA BUSINESS CASE STUDIES

主 编 赵纯均（清华大学）

副主编 吴联生（北京大学） 伊志宏（中国人民大学） 酆金梁（清华大学）
殷志文（复旦大学） 孙 铮（上海财经大学） 李世诚（新加坡淡马锡基金会）
汪文斌（中国西部人才开发基金会） 高友才（郑州大学）

编委会成员：

刘星（重庆大学）	邓富民（四川大学）	田卫民（云南大学）
阎世平（广西大学）	郭晓川（内蒙古大学）	周修亭（郑州大学）
马志强（江苏大学）	徐向艺（山东大学）	杨蕙馨（山东大学）
王云峰（河北工业大学）	金 浩（河北工业大学）	郑勇军（浙江工商大学）
吴国萍（东北师范大学）	李春艳（东北师范大学）	杜 滨（贵州大学）
李 烨（贵州大学）	马 洁（新疆财经大学）	赵延龙（兰州交通大学）
蔺全录（兰州理工大学）		

编委会工作小组（郑州大学）

组 长 高友才

成 员 郭国锋 周修亭 郭战琴

本案例集是根据全国 MBA 教育指导委员会与新加坡淡马锡基金会、中国西部人才开发基金会实施的“中国 MBA 师资开发及办学能力建设计划”，由项目二期受援院校第一批进修教师和项目一期在新加坡国立大学、新加坡南洋理工大学进修教师编写的 70 篇案例中筛选出 41 篇优秀案例组成的。其他未入选案例将同项目二期受援院校第二批进修教师的案例一起继续编辑出版。本辑编辑出版工作由全国 MBA 教育指导委员会负责，编委会负责编辑和出版工作，书名为《亚洲企业实践：中国 MBA 案例建设集萃》(第三辑)。

《亚洲企业实践：中国 MBA 案例建设集萃》(第三辑)，共收录 41 篇案例，分为 10 大模块：战略管理 10 篇；公司财务 7 篇；市场营销 5 篇；人力资源管理 3 篇；管理经济学 4 篇；运营管理 3 篇；组织行为与管理沟通 3 篇；会计学 2 篇；公司治理与企业伦理 3 篇；数据决策与模型 1 篇。

本案例集的征稿工作开始于 2013 年 8 月。分别对重庆大学经管学院、东北师范大学商学院、广西大学商学院、贵州大学管理学院、河北工业大学经济管理学院、江苏大学管理学院、兰州交通大学经济管理学院、兰州理工大学经济管理学院、内蒙古大学经济管理学院、山东大学管理学院、四川大学商学院、新疆财经大学 MBA 学院、云南大学工商管理及旅游管理学院、浙江工商大学、郑州大学商学院等 15 个院校发出征稿通知。各院校积极配合，先后于 9 月底发来近 70 篇稿件。经编委会工作人员初步筛选，除去一些格式和内容明显不太规范的案例，最后确定有 61 篇案例提交编委会委托有关专家进行评阅。期间得到了“中国管理案例共享中心”的大力支持，他们提供了国内每个学科领域的案例评阅专家的名单和联系方式。这些专家牺牲自己的休息时间，认真评阅，提出了很多具体而又中肯的建议。编委会工作人员很快把其中经过专家评阅后认为基本符合案例开发规范且有修改价值的 57 篇案例的评审意见表反馈给

各个院校，通知各位作者按专家意见进行修改。在此，编委会对大连理工“中国管理案例共享中心”的工作人员和参与案例评阅的各位专家表示深深的感谢。

案例反馈给各个院校之后，部分作者由于出国或者与其他时间安排冲突等原因不能按期修改，因此，本阶段共陆续收到 14 所院校的 45 篇案例，这些修改后的案例都有了不同程度的完善和提升。因考虑到要继续编辑出版，每辑的数量基本平衡，未修改的案例只好忍痛割爱，并把其中的几篇留在下一辑出版。对这些已经付出了很大努力而案例未被收录的作者深表歉意。

本辑案例的收录：（1）完全按中国管理案例共享中心“百优案例”的标准进行筛选。从写作格式到内容要求，都参照“百优案例”的标准，并按百优的程序，由相关的“百优案例”评选专家对所收到的近 70 余篇案例分门别类地进行评阅。专家们认真评阅，诚恳地提出了许多修改意见，经作者反复修改，最后优先采用了 41 篇。（2）涉及门类更广。这一辑除了战略、营销、人力资源、财务管理和运营管理之外，还增加了组织行为学、管理经济学、公司治理、企业伦理、数据决策与模型等方面的案例。（3）案例取材不再限于西部。因参与培训的学校不再限于西部，中部和东部都有学校参加，所以老师们的案例取材范围更广泛，更具有当地特色，更符合当地实际，对当地的 MBA 案例教学更有针对性和普适性。（4）加强了案例使用说明的质量要求。本期的案例都有案例使用说明，也都是按“百优案例”的标准写作的。在书中虽没有全部反映出来，但会在本书出版后以其他形式发给各个学校的老师，以便更好地使用这些案例，提高案例使用效果。

本辑沿用第一辑的体例，许多内容与第一辑保持一致。只是由于参加进修培训的院校数量增加，范围扩大，不再仅限于西部，故书名调整为《亚洲企业实践：中国 MBA 案例建设集萃》。在本书编辑过程中，我们得到了全国 MBA 教育指导委员会、新加坡淡马锡基金会、中国西部人才开发基金会以及重庆大学经管学院、东北师范大学商学院、广西大学商学院、贵州大学管理学院、河北工业大学经济管理学院、江苏大学管理学院、兰州交通大学经济管理学院、兰州理工大学经济管理学院、内蒙古大学经济管理学院、山东大学管理学院、四川大学商学院、新疆财经大学 MBA 学院、云南大学工商管理与管理学院、浙江工商大学、郑州大学商学院等院校的大力支持和帮助，并由郑州大学商学院工作小组承担收稿、结集、编辑、校对等工作，在此一并表示衷心的感谢！

编委会工作小组

2013 年 12 月

生活中，很多人喜爱栽种花木，栽花便要定期浇花。有人选择把水洒在枝叶上，乍看之下，枝叶青翠欲滴，干净了，漂亮了，但一阵风吹来，或一股热浪袭来，它便枯萎了。更多人选择把水浇在根上，根部水足，花木自主吸收，哪怕大风来了，高温来了，照样郁郁葱葱，蓬勃生长。栽花种花是如此，培养人才也是如此。

“根”理念，是中国西部人才开发基金会的三大理念之一。长期以来，我们致力于西部地区人才开发的能力建设、平台建设、机制建设，支持受助方得到长期可持续发展。在中共中央政治局委员、国务院副总理马凯同志的关心下，中国西部人才开发基金会积极参与支持“中国 MBA 师资开发及办学能力建设计划”。2011 ~ 2014 年，我们累计资助 360 万元人民币，用于四川大学、重庆大学、云南大学、广西大学、内蒙古大学、贵州大学、新疆财经大学、兰州理工大学、兰州交通大学 9 所西部院校接受新加坡国立大学、新加坡南洋理工大学、复旦大学、上海财经大学和北京大学的援助活动。

党的十八届三中全会决定指出，要“创新高校人才培养机制，促进高校办出特色争创一流”。如何“创新”？我们和全国 MBA 教育指导委员会、新加坡淡马锡基金会所共同倡导和践行的中国东西部地区、国内外协同交流合作机制，就是一种创新。这一项目层次之高，涉及范围之广，社会影响之大，在国内高等教育界是不多见的。“特色”“一流”从何而来？还是要从“根”本上来，从能力提升而来。通过交流学习，西部院校的院长、教师的视野更开阔了，理念更新颖了，思路更清晰了，能力提升更快了。这种资助能力建设的效应是长期的、可持续的，我们的成果不仅体现在提升了一批院长和教师的素质及能力，更体现在他们将要培养出一批又一批工商管理人才，以及西部地区 MBA 办学整体水平的提升上。作为资助的重要成果之一，《亚洲企业实践：中国 MBA 案例建设集萃》的出版，将有力提升国内尤其是西部地区商

学院的案例教学水平，真正为高校办出特色、争创一流作出贡献。

今天，我们“把水浇在根上”，为西部人才输送更多养分，让他们安心扎根西部，建设西部；明天，西部的事业必将枝繁叶茂，欣欣向荣。衷心祝愿“中国 MBA 师资开发及办学能力建设计划”越办越好！

中国西部人才开发基金会理事长

魏礼群

经过 20 年的实践和探索，中国的 MBA 教育已经进入一个新的发展时期，国际化趋势日益增强。中国是全世界最大的发展中的商业市场。可以预见，中国对 MBA 人才的需求，在不远的将来将很快上升到世界的前列。对 MBA 人才需求的增长，也对中国的 MBA 教育提出了更高的要求，而中国优秀的商学院也正在逐步适应这种需求。世界在变，中国的变化更快。对各商学院而言，最大的挑战是管理教育如何跟得上企业管理实践变化的步伐。案例教学是 MBA 专业学位教育中非常重要的一个环节，开发出具有中国特色的本土案例并应用到教学中是广大管理教育工作者共同的任务。

为促进中国 MBA 教育事业的发展，全国 MBA 教育指导委员会与新加坡淡马锡基金会 (TF)、中国西部人才开发基金会实施了“中国 MBA 师资开发及办学能力建设计划”（以下简称“计划”）。按照项目实施要求，项目一期由清华大学、北京大学、中国人民大学、复旦大学、上海交通大学等 5 所东部大学分别与内蒙古大学、重庆大学、广西大学、云南大学（含昆明理工大学、云南财经大学）、四川大学（含西南交通大学、电子科技大学）等西部大学建立一对一帮扶关系。每个西部院校每学期有 3 位担任 MBA 课程的教师到东部院校参加为期一个学期的培训，到项目结束时，计划有 90 位西部 MBA 教师参加过培训，开发出 90 份规范的课程教学大纲、90 个亚洲企业案例。全国 MBA 教育指导委员会“西部项目指导委员会”提议，在西部院校参与培训的教师开发的 90 个亚洲企业案例基础上，遴选优秀案例正式结集出版，作为西部师资计划的重要成果，同时也为参与计划的西部院校 MBA 教学提供具有西部特色，并反映西部教师案例研究成果的案例教学材料。《亚洲企业实践：中国西部 MBA 案例建设集萃》（第一辑）已于 2011 年由机械工业出版社华章公司出版。

出版《亚洲企业实践：中国 MBA 案例建设集萃》，旨在鼓励各院校管理学科的授课教师

基于中国制度与文化背景，通过深入研究中国企业的实际管理问题，开发出具有鲜明中国企业特点的企业管理案例。通过对案例的设计和诠释，凝练出具有中国特色的管理实践总结、管理思想和管理理论，为开辟具有中国特色的管理教育模式进行有益的探索，同时也为中国企业的经营和管理提供更多借鉴，对促进中国商学院提高案例教学和案例编写水平及向全球学术界推广中国管理实践的案例具有深远意义。

项目二期参与的院校由原来的 5 所扩大到 15 所，新增加了东北师范大学商学院、贵州大学管理学院、河北工业大学经济管理学院、江苏大学管理学院、兰州交通大学经济管理学院、兰州理工大学经济管理学院、山东大学管理学院、新疆财经大学 MBA 学院、浙江工商大学、郑州大学商学院等院校。新增的 10 所院校的进修教师以及项目一期参与进修的院校去新加坡南洋理工大学商学院学习的教师都提交了案例，使得案例稿源数量大为增加，出现了一大批非常优秀的案例范本，一本集子难以满足出版需要，全国 MBA 教育指导委员会和编委会商定分四辑出版。

本辑（第三辑）案例主要由二期受援院校第一批参加进修的教师和一期受援院校赴新加坡南洋理工大学商学院及新加坡国立大学商学院学习的教师提供。这辑案例完全按中国管理案例共享中心“百优案例”的标准进行筛选，涉及门类更广，案例取材不再限于西部。因参与培训的学校不再限于西部，中部和东部都有学校参加，所以老师们的案例取材范围更广泛，更具有当地特色，更符合当地实际，对当地的 MBA 案例教学更有针对性和普适性，同时也加强了案例使用说明的质量要求。

教诲无涯，学无止境；跬步至千里，耕耘香满园。一本案例集是一尊熔炉，折射出我国 MBA 教育思想和学习实践的日趋成熟；一本案例集是一场异彩纷呈的管理理念和管理实践的碰撞，迸发出我国 MBA 教育成果的光芒。

最后，仅代表全国 MBA 教育指导委员会、中国 MBA 师资开发及办学能力建设计划项目指导委员会和我个人对本书案例作者、对新加坡淡马锡基金会、对参与项目的淡马锡基金会同仁、对中国西部人才开发基金会、对东部院校和西部院校的同仁表示由衷的感谢！

在案例集完稿之际，仅作此文，是为序。

全国 MBA 教育指导委员会副主任、清华大学经济管理学院教授、博导

赵纯均

由新加坡淡马锡基金会和中国西部人才开发基金会资助，由全国 MBA 教育指导委员会组织推进的“中国 MBA 师资开发及办学能力建设计划”，是我国促进 MBA 师资开发及办学能力提升的重大工程。该计划从 2008 年实施以来，项目一期由清华大学、北京大学、中国人民大学、复旦大学、上海交通大学分别与四川大学、重庆大学、云南大学、广西大学、内蒙古大学开展“一对一”帮扶与合作交流，项目二期由清华大学、北京大学、中国人民大学、复旦大学、上海财经大学分别与河北工业大学、郑州大学、山东大学、兰州交通大学、兰州理工大学、东北师范大学、江苏大学、贵州大学、浙江工商大学、新疆财经大学开展“一对一”帮扶与合作交流。援助院校从 MBA 教育理念、课程开发、案例编写、教学方法、教学管理等方面对受援院校进行了全方位的帮扶培训和交流指导，使受援院校 300 多位 MBA 教师、30 多名项目管理人员、上万名 MBA 学员受到培训和训练，对受援院校在 MBA 项目管理、师资水平和课程质量提高等方面产生了深远影响，极大地促进了受援院校 MBA 教育质量和办学水平的提升，有效地提升了受援院校 MBA 教育项目在本地区的示范作用和辐射影响力。在此，特向新加坡淡马锡基金会、中国西部人才开发基金会、全国 MBA 教育指导委员会和援助院校表示衷心的感谢！

由于自然、历史、社会等多方面原因，我国地区间的社会经济发展并不平衡。多年来的实践证明，落后地区与发达地区的差距本质上是人才数量、质量的差距，因而“中国 MBA 师资开发及办学能力建设计划”将人力资源开发的重点聚焦在人才培养的依托机构（高校和人才培养的主体队伍）师资上，将人力资源开发层次推进到教育机构和师资队伍上，这不仅反映出捐资方新加坡淡马锡基金会和中国西部人才开发基金会的远见卓识，而且体现出援助院校对受援院校人力资源开发的全新理解和无私支持。作为“中国 MBA 师资开发及办学能力建设计划”

实施成果之一,《亚洲企业实践:中国 MBA 案例建设集萃》,是新加坡淡马锡基金会和中国西部人才开发基金会支持我国教育事业发展的标志性成果,也是援助院校对受援院校实质性支持和有效帮扶的见证,且为参与计划的院校提供了 MBA 教学案例教学材料。

《亚洲企业实践:中国 MBA 案例建设集萃》(第三辑)收录了二期受援院校和一期受援院校赴新加坡南洋理工大学和新加坡国立大学学习的教师提交的部分优秀案例,编委会在案例收集和编排过程中,注重了以下几个特点:一是 MBA 教学的特点及教师授课的需要,强调理论体系的清晰完整,同时也突出其实践性和实用性;二是按照现代 MBA 教学模式进行案例编写,尽可能地提供各种教学支持和其他条件,并与先进的教学方法相适应;三是案例遴选既要符合国际惯例,又要适合我国国情,在整体上具有较强的包容性和广泛的适用性。

我们相信,案例集的出版必将对我国 MBA 教育产生积极的推动作用和深远的影响。然而,案例集中不可避免地会存在一些疏漏甚至不妥之处,诚恳欢迎有关专家和读者提出宝贵的批评与建议。

编委会

编委会
编写说明
序一
序二
序三

第一篇
战略管理

益海嘉里：在中国能否持续一网打尽 2
江苏鱼跃医疗公司商业模式与发展战略选择 13
路在何方？中国足疗业的困惑与出路 24
北汽集团：双向国际化战略 31
伊泰煤炭：资源型企业成长战略抉择 41
小米，智能时代的手机新秀 51
钻石恒久远，一颗永流传 61
远大印务的发展与变革之路 71
渤海制桶有限公司发展战略的重要选择 87
YCEC: Shifting Integration to Backward, Forward or Focus 96

第二篇
公司财务

郑州新开普境内 IPO 综合案例 108

畜牧类企业 M 股份有限公司的融资方式选择	124
QF 担保公司：凤凰涅槃后的重生	132
吉利收购沃尔沃的融资渠道和方式	144
云南白药与昆明制药：股价成长巨大差异为哪般	152
五度闯关终过会：佛慈制药的上市之路	173
洋河：厚积薄发还是昙花一现	182

第三篇

市场营销

杭松洗衣机的渠道变革	196
CCBG 银行供应链金融业务营销案例	208
隆达骨质瓷出口之路在何方	223
销售颓势，该如何扭转	233
特变电工的市场营销管理	245

第四篇

人力资源管理

HG 公司：让人烦恼的技术人员考核	262
“3P” 模型在 Y 公司薪酬体系优化中的应用	271
新加坡外劳政策下莆田菜馆员工激励管理策略	283

第五篇

管理经济学

义乌小商品市场“摊位费”和“转租费”问题的经济分析	298
灰色利益链条 债市系列窝案	312
3M 中国有限公司产品经销分析	322
富士康科技集团在华业务的调整	336

第六篇

运营管理

YC 公司的六西格玛质量管理	344
A 科技公司新产品的开放式创新之路	358
M 公司珠宝产品供应链管理	366

第七篇

组织行为与管理沟通

产学研结合催生的高新技术企业	376
海归博士与民营企业的美丽邂逅	383
A 集团跨部门沟通的案例	390

第八篇

会计学

会计如何规避管理决策替罪羊的窘境	398
百花村投资性房地产公允价计量及其信息披露	407

第九篇

公司治理与企业伦理

龙腾企业传承之惑：敢问路在何方	418
群己义利：信誉楼的经营之道	425
贵州茅台酒股份有限公司以企业战略为导向的人才建设	439

第十篇

数据模型与决策

生产轮班人员的双向选择问题	448
---------------	-----

第一篇

战略管理

益海嘉里： 在中国能否持续一网打尽

江苏鱼跃医疗公司商业模式与发展战略选择

路在何方？中国**足疗业**的困惑与出路

北汽集团： 双向国际化战略

伊泰煤炭： 资源型企业成长战略抉择

小米， 智能时代的手机新秀

钻石恒久远，一颗永流传

远大印务的发展与变革之路

渤海制桶有限公司发展战略的重要选择

YCEC: Shifting Integration to Backward, Forward or Focus

益海嘉里：在中国能否持续一网打尽^①

广西大学商学院

◎梁运文

□ 内容提要

本案例以时间和产业为维度，以讲故事的方式，叙述了益海嘉里进入中国食用油行业、开创中国小包装食用油行业，并掌控中国食用油销售市场的历程；叙述了益海嘉里如何利用“大豆危机”机遇，完成对中国食用油行业加工制造环节掌控的过程；叙述了益海嘉里如何打通食用油原料种植与加工制造、流通环节的“海外（东南亚油料种植）—海内（中国国内食用油生产与销售）”分割，实现跨国经营全球价值网战略协作的过程；叙述了益海嘉里如何复制其在中国食用油产业的成功发展模式，全面进军中国粮油产业的战略布局。本案例展现了在企业全球经营背景下，一个具有华人背景的国外跨国公司，如何根据中国与全球的战略环境，立足影响到中国国家经济安全的特殊与重要产业及其在实现全球网络战略发展后所面临的“本土化”挑战问题。

□ 关键词

益海嘉里（Yihai Kerry），食用油行业，粮油产业，外资威胁，全球价值网络战略

引言

自1988年在中国深圳投资建立南海油脂工业（赤湾）有限公司以来，来自新加坡郭氏家族的益海嘉里集团（以下简称“益海嘉里”（Yihai Kerry））已在中国的粮油产业打拼了近25年，其发展业绩可以用“一网打尽”来形容：益海嘉里“金龙鱼”等系列品牌小包装食用油在中国国

① 本案例由广西大学商学院梁运文教授编写，作者具有著作权中的署名权、修改权和改编权。本案例根据已发表的公开研究资料和新闻资料完成。本案例目的不在于论证某种经营发展战略与管理方法有效与否，而是提供课堂讨论用的材料。