



中国工商管理

CHINA BUSINESS ADMINISTRATION

案例精选

SELECTED CASES

第三辑

中央财经大学MBA教育中心◎组织

王瑞华 王玉霞◎主编

李汉军 贾晓菁 杨长汉◎副主编



中国财政经济出版社



中国工商管理

CHINA BUSINESS ADMINISTRATION

案例精选

SELECTED CASES

第三辑

中央财经大学 MBA 教育中心◎组织

王瑞华 王玉霞◎主编

李汉军 贾晓菁 杨长汉◎副主编

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国工商管理案例精选. 第3辑/王瑞华, 王玉霞主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2012. 11

ISBN 978 - 7 - 5095 - 3488 - 5

I. ①中… II. ①王…②王… III. ①工商行政管理 - 案例 - 中国
IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 219050 号

责任编辑: 宋学军

责任校对: 黄亚青

封面设计: 九州迅驰

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

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 960 毫米 16 开 29.75 印张 470 000 字

2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月北京第 1 次印刷

定价: 66.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 3488 - 5/F · 2947

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

前言



中央财经大学 MBA 教育中心

拥有本书案例的版权，

未经书面许可，禁止以任何方式

复制、传播和使用本书案例

20 世纪初，哈佛大学商学院的医学的案例研究方法引入到管理学科，创立了案例教学法。案例教学法是一种以一定培训目的把实际生活中真实的情事作为教学材料，让学员通过独立思考分析和决策，来培养学员分析问题和解决问题的能力的一种方法。这种教学方法被管理学界广泛接受，成为一种重要的教学方法。

案例教学的特点首先是它的真实性。由于教学内容是具体的实例，加之采用的是形象、直观、生动的形式，给人以身临其境之感，易于学习和理解。其次，案例教学能够调动学员学习主动性。案例教学没人会告诉你应该怎么办，而是要自己去思考、去创造。并且在案例教学中，由于不断变换教学形式，学员大脑兴奋点不断转移，注意力能够得到及时调节，有利于学员精神始终保持最佳状态。再次，案例教学能够集思广益。教师在课堂上不是“独唱”，而是和大家一起讨论思考，学员在课堂上也不是忙于记笔记，而是共同探讨问题。由于调动集体的智慧和力量，容易开阔思路，收到良好的效果。

借鉴国外 MBA 教育的成功经验，特别是令世界各国 MBA 教育界倍加推崇的美国哈佛商学院 MBA 案例教学取得的成就，全国 MBA 教育指导委员会于 1999 年正式将案例教学作为我国 MBA 教学的重要方法，培养学生实际管理能力，增强学生的进取精神，实现学生知识结构实用化和能力结构实践化，提高我国 MBA

前言

20 世纪初, 哈佛大学将最早起源于法学和医学的案例研究方法引入到管理学科, 创造了案例教学法, 即围绕一定培训目的把实际生活中真实的情景加以典型化处理, 形成供学员思考分析和决断的案例, 让学生把自己纳入案例场景, 通过独立研究和小组相互讨论的方式, 来提高学员分析问题和解决问题的能力的一种方法。这种教学方法被管理学界广泛接受, 成为一种重要的教学方法。

案例教学的特点首先是它的真实性。由于教学内容是具体的实例, 加之采用的是形象、直观、生动的形式, 给人以身临其境之感, 易于学习和理解。其次, 案例教学能够调动学员学习主动性。案例教学没人会告诉你应该怎么办, 而是要自己去思考、去创造, 并且在案例教学中, 由于不断变换教学形式, 学员大脑兴奋点不断转移, 注意力能够得到及时调节, 有利于学员精神始终保持最佳状态。再次, 案例教学能够集思广益。教师在课堂上不是“独唱”, 而是和大家一起讨论思考, 学员在课堂上也不是忙于记笔记, 而是共同探讨问题。由于调动集体的智慧和力量, 容易开阔思路, 收到良好的效果。

借鉴国外 MBA 教育的成功经验, 特别是令世界各国 MBA 教育界倍加推崇的美国哈佛商学院 MBA 案例教学取得的成就, 全国 MBA 教育指导委员会于 1999 年正式将案例教学作为我国 MBA 教学的重要方法, 培养学生实际管理能力, 增强学生的进取精神, 实现学生知识结构实用化和能力结构实践化, 提高我国 MBA



教育的整体水平。但是，在近几年我国 MBA 教育的教学实践中，案例教学确实面临诸多“困境”，主要是案例教学所需案例的来源往往不能满足教学的需要，研究和编制一个好的案例，至少需要半年以上的时间。同时，编写一个有效的案例需要有技能和经验。另外，我们的案例开发队伍还没有壮大，大多数教师使用的并非是自主开发的案例，这样会影响授课教师对案例的把握和领悟程度，长远来看不利于案例教学的开展。

正是基于这样的认识，中央财经大学 MBA 教育中心一直致力于案例开发与教学方面的探索及研究，投入大量资金对 MBA 任课教师进行案例教学培训。面对适合国情的本土化案例严重匮乏情况，MBA 教育中心以开发高质量本土化有中财特色的中国管理案例为己任，每年都召开案例教学研讨会，鼓励教师自主开发能反映中国改革实践现状的管理案例，并举办优秀教学案例的评选活动。本辑案例即是中央财经大学 2010 年、2011 年案例教学研讨会应征、遴选出的优秀教学案例。入选案例涵盖了全国 MBA 教育指导委员会规定的核心课程和中央财经大学特色课程领域，入选案例都是中央财经大学教师亲临企业，在深入研究中国企业管理的实际问题基础上，凝练出的具有中国特色的管理问题、管理思想、管理理论的原创案例。本辑案例也反映了中央财经大学在案例教学和案例开发方面的阶段性成果。

我们希望中央财经大学开发的管理案例能为发展中国特色工商管理教育、为我国管理案例研究和教学的发展作出更大的贡献！

王瑞华

中央财经大学 MBA 教育中心 主任

2012 年 7 月

目 录

战略管理

二次创业的选择	3
鱼与熊掌：做品牌还是做 OEM	22
LG 装饰公司的发展战略	37
新媒体发展模式之央视案例剖析	48
“开心网”之困	58
国际化：小心被人家算计！——TCL 等中国企业海外并购之路的反思	67
龙腾集团企业管理案例	78
“龙湖”房地产开发公司核心竞争力	92

市场营销

“光棒”之诱	105
“仁爱为本”的战略品牌管理——黄海制药的营销管理战略模式	115

人力资源与组织行为

从“农村包围城市”到“绿色莲花”——莲花味精营销策略案例 分析	135
ZGYD 履行社会责任与员工忠诚度案例分析	153
T 公司海外项目的团队管理历程	163



公司治理

美的电器的成长之路——民营资本的股份制转化	181
新浪高管层的 MBO	198

创业管理与风险投资

兰考县秸秆发电项目遭遇的尴尬	209
创业英雄——季琦	221

金融证券

紫晶宫的诱惑	235
中国平安保险公司收购深圳发展银行	250
45 个涨停板, 从 ST 长运到西南证券	265
上市还是不上市? ——M 制药有限公司的发展困惑	278
上海仪电控股 (集团) 公司并购及整合路径分析	290

财务审计

信息时代中国石油财务集中管控模式	305
北京紫竹药业: 运用 BSC 建立战略中心型组织	322
哈尔滨铁路局多元经营系统绩效评价制度的设计和执行	337
商业银行信贷决策中的财务报表分析	358
OPTI 的信贷风险与财务分析	380
海星科技资产重组的案例	404
九发股份变更审计师的动因及其市场反应研究	422

数据模型与决策

思考与抉择——2009 年我国商品房销售分析	447
中小企业生存现状的思考——“中小企业生存大调查”案例分析	457



战略管理

【案例摘要】诚信招标公司是S省一家以招标代理为主营业务的民营企业。经过10年的发展，诚信公司已经在S省招标行业处于领先地位。但在经历了最初几年的高速发展后，公司近年来的增长速度有所放慢，日益面临着来自外部竞争者和内部管理层、股东的压力。为此，公司总裁郭总与诚信公司管理层决定，对公司进行二次创业。目前，公司正面临着内生性发展战略、外延式发展战略和并购战略的选择。郭总和他的管理团队需要根据公司的现状，进行科学的战略选择。

金秋十月，是一个收获的季节，诚信招标公司十周年庆典在S省某市最著名的丰融大厦观光酒店盛大召开。对于一路跋涉、艰辛发展而来的诚信招标有限公司来说，这确实是个值得庆祝的日子：公司今年被授予全国招标行业首个省级名牌；公司总部刚刚入驻新购的办公大楼，乔迁的喜悦还未消散；北京分公司经过一年多的试运营，已经越来越步入正轨……出席庆典活动的宾客来自方方面面，有平时对公司照顾有加的有关机构领导，有与公司融洽合作过的专家学者，有公司服务过并留下良好印象的招标单位主管，还有与诚信公司尽管激烈竞争但也惺惺相惜同行公司代表，大家杯觥交错，喜气融融。在这一派祥和氛围中，临窗而坐的公司CEO郭总，面对熙熙攘攘、满堂欢笑的宾客，思绪却游离到会场之外，不由自主地考虑起几天后就要向管理层宣布，但至今仍难以决断的二次创业发展战略来。

① 本案例由中央财经大学商学院教师撰写。出于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等作了必要的掩饰性处理。本案例仅供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

二次创业的选择^①

【案例摘要】诚信招标公司是S省一家以招标代理为主营业务的民营企业，经过10年的发展，诚信公司已经在S省招标行业处于领先地位。但在经历了最初几年的高速发展后，公司近年来的增长速度有所放慢，日益面临着来自外部竞争者和内部管理层、股东的压力，为此，公司总裁郭总与诚信公司管理层决定，借公司成立10周年庆典之际，推动公司进行二次创业。目前二次创业有四个可选的方案：产品开发战略、内生性发展战略、外延式发展战略以及多元化战略，每种战略都各有其优缺点，郭总和他的管理团队需要根据公司的现状，进行艰难的选择。

金秋十月，是一个收获的季节，诚信招标公司十周年庆典在S省某市最著名的丰融大厦观光酒店盛大召开。对于一路跋涉、艰辛发展而来的诚信招标有限公司来说，这确实是个值得庆祝的日子：公司今年被授予全国招标行业首个省级名牌；公司总部刚刚入驻新购的办公大楼，乔迁的喜悦还未消散；北京分公司经过一年多的试运营，已经越来越步入正轨……。出席庆典活动的宾客来自方方面面，有平时对公司照顾有加的有关机构领导，有与公司融洽合作过的专家学者，有公司服务过并留下良好印象的招标单位主管，还有与诚信公司尽管激烈竞争但也惺惺相惜同行公司代表，大家杯觥交错，喜气融融。在这一派祥和氛围中，临窗而坐的公司CEO郭总，面对熙熙攘攘、满堂欢笑的宾客，思绪却游离到会场之外，不由自主地考虑起几天后就要向管理层宣布、但至今仍难以决断的二次创业发展战略来。

① 本案例由中央财经大学商学院胡宗良撰写。出于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、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。



一、诚信十年，行业中坚

(一) 招标代理机构

诚信公司是一家招标代理机构，所谓招标代理机构是指受招标人委托，代为从事招标组织活动的中介机构，要具有与其所从事的招标代理业务相适应的资质。在现行体制下，根据《招标投标法》规定，招标代理机构的资格分为国际招标资质、工程招标资质、政府采购资质、技术改造项目设备招标等不同类型的，等级一般分为甲级和乙级，分别由中央或省级建设行政主管部门批准。招标代理机构一经法定程序设立，便成为独立从事招标代理业务及相关服务的中介组织，其依法开展业务活动不受任何行政单位的干涉。为保证招标代理能够公正、客观、有效地进行，招标代理机构与行政机关和其他国家机关一般不能有隶属关系或者其他利益关系，应按照市场规律运作，财务独立、人事独立、自主经营、自负盈亏，目前我国招标代理机构大多数为企业建制，但也有少数是事业单位建制，出于与行政机关割裂关系的考虑，未来都将发展成为企业化运营的社会中介机构。

招标代理机构的工作程序一般如下：

1. 获得采购人合法授权。招标机构以采购人名义组织招标，须获得采购人的正式授权，并签订合同，代理合同内容包括：各自的责权利（含代理费）、委托招标采购的标的和要求、采购的周期、定标的程序和招标机构收费办法等。
2. 为采购人编制招标文件。招标文件是整个招标过程所遵循的法律性文件，是投标和评标的依据。一般情况下，招标人和投标人之间不进行或只进行有限的面对面交流，投标人只能根据招标文件的要求，编写投标文件。编制出完整、严谨的招标文件直接影响招标的质量。
3. 按程序组织评标。为保证采购的公平、公正，评标一般由招标机构来组织，避免采购人与供应商和承包商发生往来，从而影响招标效果。
4. 协调采购人与中标人签订合同。招标代理机构主持和协调双方签订采购合同有助于合同的公平性，因为采购人一般处于主动的地位，容易将招标以外的一些条件强加给中标人，产生不平等的协议，从而使招标流于形式，或者，有时中标者无合理理由拒绝或拖延签订合同。这些情况都需



要招标机构介入协调。

5. 监督合同的执行,协调执行矛盾。有些招标合同执行需要较长的时间,在执行合同过程中,招标机构还可以调解双方当事人所产生的一些纠纷,避免诉诸法律所带来的高成本。

(二) 行业发展及业内企业

1985年,首批成立的8家机电设备招标揭开了我国招标行业发展的序幕,经过20多年的发展,招标已经成为政府、企事业单位进行工程建设、设备、材料采购的主要方式。近几年,招标行业平均增长率大约在20%,由于进入企业越来越多,行业内竞争十分激烈,从行业需求角度来看,该行业总体上会随经济增长而成长,但中短期受国家投资政策因素影响较大,由于中国经济已经经历一个相当长的高速增长期,经济过热的威胁始终存在,一旦政府对投资项目进行严格的控制,势必会影响招标业务。

截至2010年底,国内已有各类招标机构5000多家,从业人员近100万人,具有国际招标资质的代理机构近千家,其中甲级资质百余家,乙级资质数十家,去年共完成国际招标488亿美元。现有工程招标代理机构4000多家,其中甲级资质800多家,乙级资质3000多家,2010年底完成工程招标额近7000多亿元。现有政府采购代理机构3000多家,其中甲级资质400多家,已经具备资质的2000多家,完成政府采购总额5000多亿元。

在S省内,现有招标机构300多家。其中国际招标机构9家(甲级6家),工程招标代理机构300余家,其中甲级60多家,政府采购代理机构150家,其中甲级40多家。2010年完成国际招标额20多亿美元,完成工程招标额1000多亿元,政府采购300多亿元。

(三) 诚信公司的发展

十年前,郭总作为事业单位的干部,因为一个偶然的机会踏入到招标行业,对市场灵敏的感觉使郭总意识到这是一个大有作为的行业。事实证明了郭总当初的判断,尽管一路上风风雨雨,但诚信公司一年比一年壮大,从最初的3个人发展到目前的70多人,从当年租赁的几间小型办公室扩展到2000平方米的自有办公物业,成为S省招标行业的领先者。截至2011年年底,全部员工中具有应用技术研究员、高级工程师、注册造价



师、注册安全评价师、注册拍卖师、投资咨询师等职称和执业资格的专业人才有 30 多名，公司拥有国际招标、工程招标代理、政府采购代理、技术改造项目设备招标等业务的全部甲级资质，同时还拥有拍卖和安全评价资质。

2011 年诚信完成招标总额 70 亿元，招标及相关业务总收入 4 550 万元，其中国际招标额 6 亿美元，国内设备招标额 25 亿元，工程代理招标额 30 亿元，除主营的招标外，公司两年前还开始涉足拍卖、环境与安全评价和造价咨询等相近的业务，这几个业务尽管刚刚开展不久，但这两年均有快速增长，2011 年，拍卖业务完成成交额 3 亿元，安全评价业务完成评价报告 120 个，造价咨询完成项目 50 个，表 1 是 2010 年和 2011 年两年各业务板块收入的增长情况。

表 1 诚信公司收入增长情况

	2010 年（万元）	2011 年（万元）	增长率
设备与工程代理招标	2 350	2 560	8.9%
国际招标	760	850	11.8%
造价咨询	105	220	109.5%
安全与环境评价	410	560	36.8%
拍卖	50	360	620%
收入合计	3 675	4 550	23.8%
净利润	1 580	1 840	16.5%

由于业务发展的需要，公司按业务和区域划分多个业务部门和分公司，如图 1 所示。

经过十年的发展，诚信公司已经成为 S 省招标行业的一个标杆企业，公司目前是中国招标投标协会常务理事单位，全国同行业首家获得省级服务名牌的招标机构，中国招标投标协会推荐的招标师培训机构，国内资质级别最高、类别最全的“四甲”招标机构之一，还是中央财经大学、S 省理工大学教学科研基地。

来之不易的成功让郭总一度由衷地满足，甚至产生安于现状的念头，

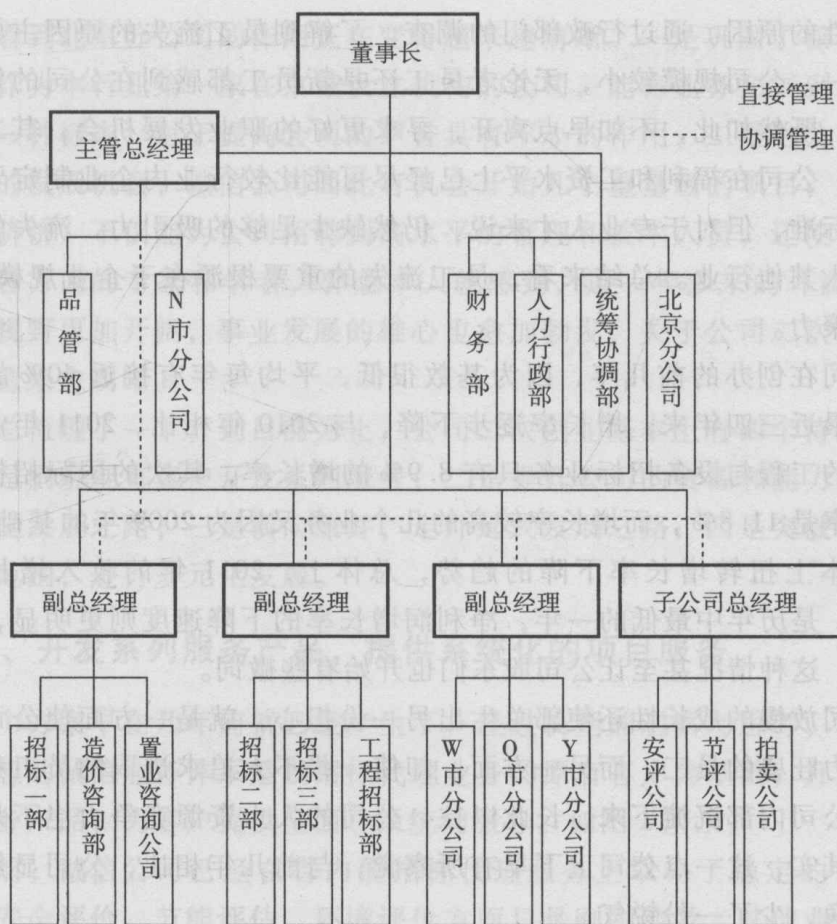


图1 诚信公司组织结构图

但这种想法稍纵即逝，近来发生在公司内部和外部的有些事情使郭总意识到在公司发展的同时，威胁也悄然逼近，公司经营如同逆水行舟，不进则退，没有能够松劲的机会，因此，公司已经安排在庆典后立即着手制定公司下一步的发展规划，郭总称之为“二次创业”。

二、十年之痒，再次创业势在必行

让郭总感觉不安的信号首先来自于员工流失率在近几年持续增加，2010年甚至达到15%，尤其是2010年公司新招聘的几个大学生，最后留在公司的不足一半。一开始郭总还认为是这些新人没有充分的职业准备，但随着流失的员工越来越多，甚至波及一些老员工时，他意识到可能存在



着系统性的原因。通过行政部门的调查，了解到员工流失的原因主要有两点：其一，公司规模较小，无论老员工还是新员工都感到在公司的发展空间不大，既然如此，不如早点离开，寻求更好的职业发展机会；其二，待遇较低，公司在福利和工资水平上已经尽可能比较行业内企业制定了中上水平的标准，但对于专业人才来说，仍然缺少足够的吸引力，流失的人才往往进入其他行业。总结来看，员工流失的重要根源在于企业规模较小，缺少凝聚力。

公司在创办的前几年，因为基数很低，平均每年有接近 40% 的增长率，但最近三四年来，增长率逐步下降，与 2010 年相比，2011 年业务比例最大的工程与设备招标业务只有 8.9% 的增长率，其次的国际招标业务的增长率是 11.8%，而增长率较高的几个业务又因为 2009 年的基础太少，没能根本上扭转增长率下降的趋势，总体上，2011 年的收入增长率是 23.8%，是历年中最低的一年，净利润增长率的下降速度则更明显，只有 16.5%。这种情况甚至让公司股东们也开始有些微词。

公司放慢的成长性还使郭总生出另一份担心，就是一方面使公司无法留住精力旺盛的员工，而另一方面，却使一些不太追求进取的员工和管理人员在公司内部沉淀下来，长此以往，公司的人力资源竞争力岂不是越来越弱？其实，这一点公司上下早有所察觉，与前几年相比，公司显然多了一些安逸，少了一份锐气。

同时，外部竞争却越来越激烈，招标行业的成长性是大家公认的，但招标服务普遍缺少差异性，客户忠诚度不高，价格被越压越低，成本逐步上升，近几年利润增长率一直低于收入增长率就是一个明确信号。

郭总和诚信公司管理层意识到，要改变这种不利的局面，必须要采取各种措施和手段提高公司的整体管理水平与素质水平，增强员工的绩效观和危机意识，提高员工的福利，但最根本的解决方法就是要推动诚信公司进行“二次创业”，使公司经营上升到一个新的层次。

2011 年在北京设立分公司其实就是为了进行“二次创业”打下一个伏笔。内部对于设立北京分公司有不同的看法，并且关于北京分公司的发展规划也没有完全清晰，但郭总直觉上觉得这对于诚信公司来说具有重要的战略意义。因此，力排众议，于 2011 年设立了北京分公司。这一年来，郭总几乎一周在北京一周回 S 省本部，精力和资金的投入自不待言，重要的



是，他看到北京分公司的作用正在变得越来越清晰。一是巩固了在 S 省的业务，作为本行业第一家在京城设立机构的公司，能将业务拓展到北京本身就是一种标志，对于提高公司的声誉具有不小的作用；二是为公司寻求到更多的发展机会，诚信公司因此有机会开始几个重量级的项目；三是京城人才济济，不仅能为公司招聘到高水平的管理和技术人员，还使公司能接触到各方面的专家和学者，郭总本人就感到，近一年多来的耳濡目染，自己的视野更加开阔，事业发展的雄心也愈加勃发，关于公司二次创业的设想也愈来愈明晰。

郭总梳理了一下，到目前为止，公司二次创业基本上有四个待选的方案：一是围绕现有客户开发系列服务；二是提升公司的资源和能力，走内生性稳健发展之路；三是横向兼并，走外延式发展之路；四是突破公司现有经营范围，进行多元化发展。

三、开发系列服务产品，提供系统化的项目服务

这个方案早在几年前就已经产生了，经过长期的观察与思考，郭总心目中构想的诚信业务体系是以招标代理业务的原有客户为基础，开发一系列的服务产品，为客户提供全面、系统的服务。如图 2 所示。

目前，诚信公司已经在省内的招标代理服务上取得了稳定的市场地位，在安全评价、节能评估、环境评价方面只是刚刚涉及，其他业务几乎是空白，因此，提供系统的项目服务可以为诚信公司的发展提供很大的空间，甚至可以支撑下一个十年的发展。郭总认为，尽管图 2 中各类服务在专业要求上存在着差异，但它们都以共同的客户基础为服务对象，这些客户主要是省内的大中型企事业单位，其中很多客户与诚信公司已经有多年的合作。在商务服务领域，尤其是在 S 省内，开展业务是非常讲“关系”的，“要做生意，先交朋友”是商场共识，客户资源也就弥足珍贵。事实上，一个招标项目客户经常要经过长期培养，双方在时间、精力甚至感情的投入实在不菲，但最后仅仅在招标代理上进行合作，郭总一直觉得没能“物尽其用”，早就考虑是否可以对这些客户资源进行更深度的开发，为他们提供除招标以外项目咨询、评估、管理咨询等服务，从而取得“1+1>2”的效果。此外，这些业务经常服务于一个项目的不同阶段，贯穿于项目的始终，如果诚信公司能提供全面的商务服务解决方案，也有利于提高