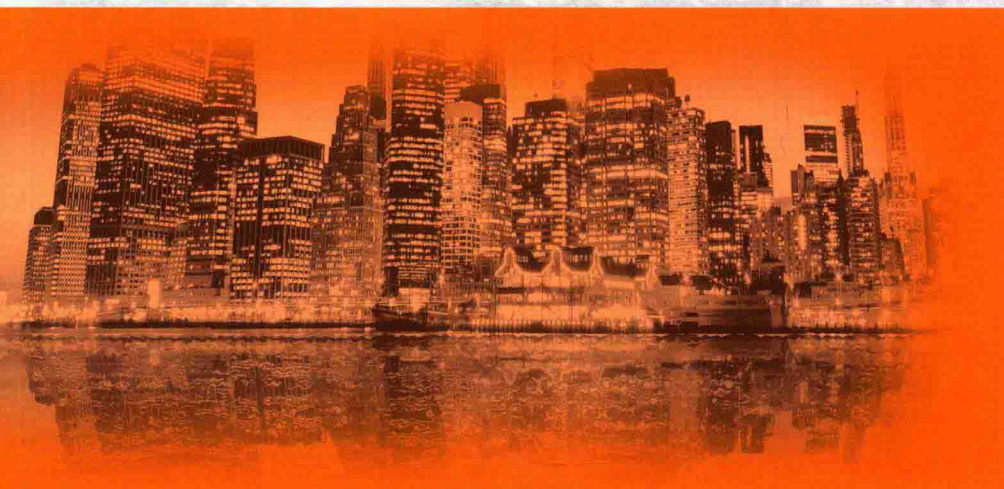


亚洲企业实践

Asia Business Case Studies
A Collection of China MBA Schools



中国MBA案例建设集萃

赵纯均 主编

第四辑

新加坡淡马锡基金会、中国西部人才开发基金会资助
全国MBA教育指导委员会主办
“中国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



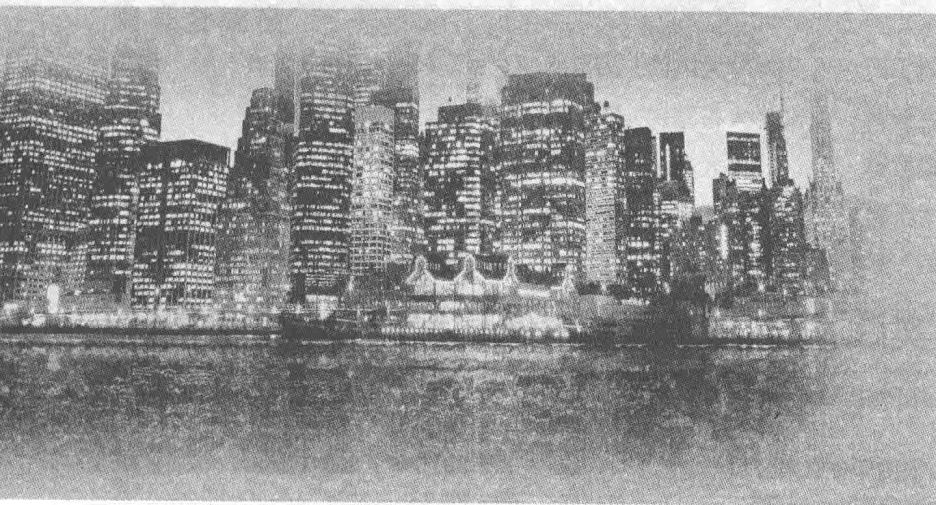
全国MBA教育指导委员会
CHINA NATIONAL MBA EDUCATION
SUPERVISORY COMMITTEE

EMASEK
Foundation

亚洲企业实践

第四辑

Asia Business Case Studies
A Collection of China MBA Schools



中国MBA案例建设集萃

赵纯均 主编



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（第四辑）/ 赵纯均主编. —北京：机械工业出版社，2015.6

ISBN 978-7-111-50459-7

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 (2015) 第 123283 号

本书是根据全国 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”，由在新加坡国立大学、新加坡南洋理工大学进修的教师和项目二期受援院校第二批进修教师为主编写的 60 多篇案例中筛选出 39 篇优秀案例组成的。本书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。

亚洲企业实践：中国 MBA 案例建设集萃（第四辑）

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

印 刷：三河市宏图印务有限公司

版 次：2015 年 7 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：185mm×260mm 1/16

印 张：25.75

书 号：ISBN 978-7-111-50459-7

定 价：75.00 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

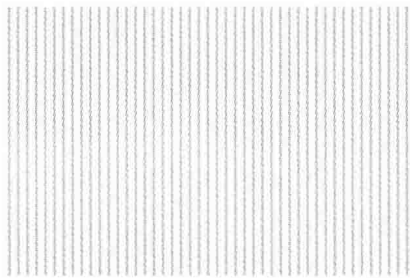
购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

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



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 焱（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 王 千

本书是根据全国 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”，由在新加坡国立大学、新加坡南洋理工大学进修的教师和项目二期受援院校第二批进修教师为主编写的 60 多篇案例中筛选出 39 篇优秀案例组成的。本书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。

《亚洲企业实践：中国 MBA 案例建设集萃》(第四辑)，共收录 39 篇案例，分为 10 大模块：战略管理 8 篇；市场营销 6 篇；财务管理 4 篇；人力资源管理 3 篇；组织行为学与管理沟通 3 篇；管理信息系统与管理经济学 3 篇；供应链管理 3 篇；运营管理、数据模型与决策 4 篇；会计学 2 篇；其他 3 篇。

本书的征稿工作开始于 2014 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、云南大学工商管理与旅游管理学院、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 60 多篇稿件。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 篇案例提交编委会找有关专家进行评阅。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这些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 52 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 10 所院校的 39 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。对这些已经付出了很大努力却未被收录进来的案例的作者深表歉意。

本书案例的收录:(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 60 多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 39 篇。(2)涉及门类更广。本书除了战略管理、市场营销、人力资源管理、财务管理和运营管理、数据模型与决策之外,还增加了组织行为学与管理沟通、管理信息系统与管理经济学、会计学、供应链管理等方面的案例。(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。本书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。

本书沿用第一辑的体例,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》(第四辑)。在本书编辑的过程中,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

2015 年 3 月

Foreword by Chairman of Temasek Foundation

It is nearly five years since the Temasek Foundation——China National MBA Education Supervisory Committee China MBA Schools Faculty Development and MBA Capacity Building Programme was first launched in June 2008. Since then, there has been tremendous progress in the sharing and learning among the MBA deans, faculty and administrative directors from the participating MBA schools and universities.

The discussions in pedagogy, research and business cases have benefitted the universities and the individuals who have participated in the Temasek Foundation programme. I am heartened to know that these exchanges have led to Asian business case studies that can be used to further industry practices and guide senior management of public and private enterprises to make strategic management decisions. Some of these business case studies developed in this programme have won recognition as China's top 100 business cases and at least one such case will be published through Harvard Business Publishing. I also understand that through this programme, all participating western-interior business schools have gone on to establish the Executive MBA (EMBA) programme and some are even going ahead to consider introducing the International MBA (IMBA) programme. These are major achievements in academia that would shape the industries and economies of tomorrow, both in China and in the region.

Temasek Foundation, Singapore is pleased to have been part of this partnership and I applaud the efforts of all those who have been involved in making this possible. In particular, I would like to thank the team at China National MBA Education Supervisory Committee for their efforts in driving and making this programme a success. Thank you for being our partners in our journey of building a shared future in Asia.

Mr. Goh Geok Khim

Chairman

Temasek Foundation, Singapore



序一中文译文

ASIA BUSINESS CASE STUDIES

淡马锡基金会主席推荐序

中国 MBA 师资开发及办学能力建设计划项目于 2008 年 6 月启动，至今已实施近五年时间。在这五年中，通过项目的交流与学习，参加项目院校的院长、教师及职员都取得了非常显著的进步。

通过与伙伴院校的交流与学习，所有参加项目的院校及进修教师个人在教学方法、课题研究及案例开发方面都受益匪浅。我很欣喜的了解到该项目进修教师编写了很多亚洲企业案例，这些案例不仅可以对企业的实践有所促进，同时对国有企业和民营企业的高管们在重大决策及战略管理方面能起到指导作用。该项目进修教师开发的部分案例在中国全国“百优案例”评选中获奖，且至少有一篇案例被哈佛商学院认可并将借助哈佛商学院平台向全球商学院推广。更加令人欣喜的是，参加该项目的所有西部院校都已开始开设 EMBA 项目，有的学校甚至考虑尝试国际 MBA 项目，这些主要学术领域的成果将对未来中国西部地区乃至整个中国的企业与经济发展产生正面的影响。

新加坡淡马锡基金会很高兴参与这次合作，我对所有项目参与者所付出的努力表示感谢。在此，我要特别对中国全国 MBA 教育指导委员会为促成、推动该项目并使之成功所做的努力表示感谢，谢谢你们成为我们建设亚洲共同未来的伙伴。

淡马锡基金会董事会主席

吴玉钦

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实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，将有力地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的帮扶关系。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、第二辑和第三辑已于 2014 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。

本书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。

教海无涯，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 教育指导委员会原副主任、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”的帮扶与合作交流，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”的帮扶与合作交流。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的影响，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》(第四辑)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,本书的出版必将对我国 MBA 教育产生积极的推动作用和深远的影响。然而,本书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

序一中文译文

序二

序三

序四

第一篇

战略管理1

1 旭日升的落寞、重生与搁浅 2

2 捷诚速运的战略选择 9

3 吉林省通用机械有限责任公司发展战略 16

4 成都移动 12580: 3G 时代信息搜索业务新秀崛起 23

5 新疆乌鲁木齐麦田国际青年旅舍经营战略分析 44

6 YC 公司项目团队建设中的跨文化管理: 冲突与变革 54

7 智能穿戴设备的兴起 62

8 春秋航空的商业模式创新 74

第二篇

市场营销87

- 9 河南百禾传媒有限公司微信营销之“盘活” 88
- 10 成都精典汽车：系统汽车生活服务商的制胜战略 102
- 11 湄潭兰馨茶业有限公司引领黔茶创新发展 116
- 12 万事利：丝绸舞动新世界 125
- 13 郁生源蓝莓 141
- 14 河南中烟“千日营销”案例 152

第三篇

财务管理169

- 15 江海煤电：“营改增”引发的融资模式创新 170
- 16 贵州茅台高派现股利政策分析 182
- 17 四川长虹的跌宕之路 188
- 18 祁连可否破茧化蝶 201

第四篇

人力资源管理209

- 19 特变电工人力资源管理问题的诊断与解决方案 210
- 20 A 公交公司任职资格管理方案设计 217
- 21 珀莱雅化妆品有限公司管理培训生的招聘 226

第五篇

组织行为学与管理沟通233

- 22 GYLM 公司的难题 234
- 23 特锐德公司创业与企业文化 245
- 24 伟捷制衣的国际认证 254

第六篇

管理信息系统与管理经济学261

- 25 从“零和”到“共赢”：雏鹰模式诞生记 262

26 Uber: 高端打车软件的本土化挑战 271

27 铁路网上售票系统 12306.cn 280

第七篇

供应链管理287

28 X 电子安防股份有限公司的供应链管理 288

29 另类的小米 296

30 Baby-nana 从 0 到 1 构建供应链 303

第八篇

运营管理、数据模型与决策313

31 项目合同管理案例分析 314

32 F 汽车零部件股份有限公司壳体冲压生产线的采购项目 318

33 JT 公司的成本困惑与生产计划优化方案 324

34 HN 电网企业物资定额储备策略 331

第九篇

会计学337

35 资产增值之奥秘

——基于南京高科的案例分析 338

36 产业资本寻猎的下一个目标

——从财报看广汇增持友好 343

第十篇

其他355

37 野马无疆 驰骋万里

——记新疆野马集团的崛起 356

38 智能打车: 移动互联网时代的出行方式 366

39 民生银行“商贷通”模式分析 383