



21世纪财经精品案例丛书

工商管理教学案例精选

GONGSHANG GUANLI JIAOXUE ANLI JINGXUAN

(第三辑)

主编 胡宗良 周利国

21



经济科学出版社
Economic Science Press



21 世纪财经精品案例丛书

工商管理教学案例精选 (第三辑)

主 编 胡宗良 周利国

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

工商管理教学案例精选. 第3辑/胡宗良, 周利国主编.
—北京: 经济科学出版社, 2015. 6
(21 世纪财经精品案例丛书)
ISBN 978-7-5141-5847-2

I. ①工… II. ①胡…②周… III. ①工商行政管理—
教案(教育)—汇编 IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 136513 号

责任编辑: 王 娟 张 力
责任校对: 靳玉环
版式设计: 齐 杰
责任印制: 李 鹏

工商管理教学案例精选 (第三辑)

主 编 胡宗良 周利国

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

总编辑部电话: 010-88191217 发行部电话: 010-88191522

网址: www.esp.com.cn

电子邮件: esp@esp.com.cn

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: <http://jjkxcbs.tmall.com>

北京季蜂印刷有限公司印装

710×1000 16 开 15.5 印张 290000 字

2015 年 8 月第 1 版 2015 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5141-5847-2 定价: 38.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010-88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010-88191586)

电子邮箱: dbts@esp.com.cn)

出版说明

本书作者对相关企业管理情况的分析、评议仅用于学校教学使用，且不代表出版方的立场和观点。未经本书作者和出版方同意，严禁转载本书中的内容。

21 世纪财经精品案例丛书

编委会名单

(按姓氏笔画排序)

王瑞华	马海涛	李俊生	孙国辉	刘 扬	朱建明
张 杰	张礼卿	孟 焰	杨志清	杨运杰	周卫中
赵丽芬	赵景华	郝演苏	郭 锋	唐宜红	

总序

改革开放三十余年来，中国在经济建设方面取得了令人瞩目的成就，成为继美国之后的第二大经济体。不仅如此，中国在抵御金融风暴、引领全球经济发展中做出了重要贡献，受到世界的关注和尊重。如今，国与国之间的竞争已经从产品竞争、技术竞争过渡到知识竞争、人才竞争。中国需要更多具有良好的职业素养、掌握前沿理论、具备国际视野、通晓国际规则的财经管理人才，而研究生教育肩负着为国家培养高层次拔尖创新人才、实现从人力资源大国向人力资源强国转变这一战略目标的重任。

对于研究生教育事业而言，2013年注定将成为具有里程碑意义的一年。当年发生了两件大事：一是研究生教育工作会议召开；二是教育部、国家发展改革委、财政部联合发布《关于深化研究生教育的意见》。会议和文件明确提出：研究生教育改革要以“提高质量、满足需求”为主线，以“分类推进培养模式改革”、“统筹构建质量保证体系”为着力点，更加突出“服务经济社会发展”、“创新精神和实践能力培养”、“科教结合、产学结合”和“对外开放”，为研究生教育改革指明了方向，也势必对专业学位研究生教育产生深远影响。

我国自1991年设置第一个专业学位——工商管理硕士以来，专业学位研究生教育实现了跨越式发展，经过20多年的建设已经形成较为完整的专业学位体系，为经济社会发展提供了丰富的高层次专业人才。与此同时，专业学位研究生教育也面临着新的问题和挑战：现有教育不能满足经济社会发展的需求；受教育者的创新能力、实践能力有待提高；质量保障体系不够完善等。上

述问题的存在一方面与我国开展专业学位研究生教育历史不长有关, 另一方面也表明现有专业学位研究生教育存在进一步改进和完善的空间。因此, 结合专业学位教育的特点探索研究生培养模式成为提高质量的必由之路。

中央财经大学 2003 年取得工商管理硕士专业学位授予权。之后, 相继取得了会计、法律、公共管理、金融、国际商务、应用统计、税务、保险、资产评估、审计、应用心理、软件工程等 13 个硕士专业学位授予权。2010 ~ 2013 年, 工商管理硕士、法律硕士、会计硕士获准开展全国首批专业学位研究生教育综合改革试点工作, 从培养方案、课程体系、教学方法、师资队伍与实践基地建设等方面进行全方位的大胆改革, 取得了显著效果。其中, 案例教学是各试点单位教学法改革的重点, 在案例库建设、教学法研究与应用等方面积累了一些经验, 具有一定的向其他专业学位研究生教育推广的价值。

案例教学的推广也是中央财经大学研究生教育改革的重要内容之一。从 2009 年起, 中央财经大学实施《研究生培养机制综合改革方案》, 明确提出改革要做到“两个全覆盖”: 一是覆盖所有层次、所有类型的研究生教育; 二是覆盖研究生培养的全过程。之后, 经过修订完善, 2013 年形成了《中央财经大学研究生教育改革综合方案》。在研究生培养的各环节中, 我们将课程体系、教材、案例库建设作为提高研究生培养质量的突破口, 并于 2010 年启动了研究生教育质量工程项目, 包括精品课程、精品教材和精品案例三个部分。2012 年, 首批 14 门精品课程完成了建设任务, 9 部精品教材完成编写后分别由经济科学出版社、中国人民大学出版社正式出版。

呈现在读者面前的 21 世纪财经精品案例丛书是由 12 部精品案例组成, 涉及经济学、管理学、法学三个学科门类, 所对应的课程均为中央财经大学各专业学位研究生培养方案中的核心课程, 均由教学经验丰富的一线教师组织编写。编者中既有国家级教学名师等称号的获得者, 也不乏在全国百篇优秀案例评选中屡

获佳绩的中青年教师。在组织编写案例的过程中，编委会试图寻求三个方面的突破：一是案例教学法应用领域的突破，探索在传统的医学、法学、工商管理等领域之外开展案例教学的可行性；二是突破案例来源的限制，突出“全球视角、本土方案”，在借鉴国外优秀案例的同时，加大对本土案例的开发力度，力求通过相关案例的讨论引导研究生思考全球化带来的影响，培养和拓宽其国际视野；三是对案例编写要求的突破，强调实地调研，强调教学案例的真实性、可读性和启发性。

21 世纪财经精品案例丛书的出版得到了“211 工程”三期建设资金的支持。我们希望本套丛书的出版能够为相关课程开展案例教学提供基础素材，并启发研究生围绕案例展开讨论，提高其运用理论知识解决实际问题的能力，进而完成知识构建与知识创造。

编写面向专业学位研究生的精品案例，对我们而言还是初步尝试，难免存在这样那样的不足，恳请广大同行和读者批评指正。

21 世纪财经精品案例丛书编委会

2014 年 10 月于北京

目 录

老板的烦恼	1
用“行动学习”推动中粮集团战略转型	6
营销总监的去留	22
长虹 APEX 事件	31
“仁爱为本”的战略品牌管理	
——黄海制药有限公司的营销管理战略模式	44
万科：房地产业要向制造业学习	63
动态竞争环境下中国电信的战略定位	79
EMS 与电子半导体产业的新纵向一体化	
——电子半导体产业分析的新模式	93
复杂装备制造业的竞争优势	
——以中国商业飞机有限责任公司为例	99
美泰召回事件的启示	106
诱人的“光棒”	121
C 公司物流金融业务模式创新	131
S 公司的业务流程再造：流程、组织与绩效	146
跨界经营，延伸主业	
——S 快递企业的战略选择	157
CL 公司的物流发展转型与供应链变革	171
京东与淘宝在电子消费领域中的角逐	182
利丰集团的商业模式创新之路	196
疏通钢铁物流的血脉：从产销一体化到集成供应链	213
X 集团打造国际水准全产业链粮油食品企业的战略转型	224

老板的烦恼^{*}

摘 要：A 公司是一家著名的美国幼儿教育机构，进入中国后业务快速发展，仅用 4 年时间就从开始的十几个人发展为 30 家分公司、1 000 余员工，分布在全国 20 多个城市。目前，A 公司准备进军首都成立北京分公司，中国区的总经理 Joe 准备改变以往选任的方式，通过公司高管推荐并投票表决的方式选拔北京分公司的负责人。投票结果是所有候选人中有 3 位脱颖而出，并且得票数非常接近，让 Joe 一时无法决策到底选谁做北京分公司的负责人。

关键词：幼儿教育；选拔；胜任力

Joe 最近遇到一个难题，A 公司北京分公司马上就要进入正式的筹备阶段了，但负责人的选拔工作却迟迟无法结束。没想到这次本打算改变以往由她本人亲自任命的方式转变为由公司高管推荐、投票表决的方式却给她带来了个不小的难题。

1. 背景介绍

A 公司，一家著名幼儿教育机构，总部位于美国丹佛。2004 年进驻中国。在 4 年多的时间里，从一开始的十几人已经发展为拥有员工 1 000 余人、分公司将近 30 家并遍布全国 20 多个城市的机构。其中国总部位于上海，其主要目标群体为高档消费群体。

Joe 是此品牌中国引进者，大中华区公司创办者，中国台湾人。公司

^{*} 本案例由中央财经大学黑丽滢、于广涛撰写。

本案例版权为中央财经大学和作者共有，未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

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。

人员的提拔问题一直在困扰着她，创业初期，对公司事情她都是亲力亲为，对公司内的员工也都了如指掌。提拔事宜自然对她不是太大问题。虽然在运作过程中也会有些小的磕磕绊绊，有部分员工会不太满意一些决定，但总的来说还能让大家心服口服，最重要的是她所提拔的管理层也确实做出了成绩。

公司的发展如此之快，连 Joe 自己也没有想到。现在要她去了解分布在 30 多个地方的 1 000 多名员工，这显然不切实际。况且这也不是她的主要工作，她想把更多的精力放在公司的战略目标的制定方面。管理层的选拔非常重要且敏感，她希望公司管理层不要认为自己独裁，而且有些事情也是该慢慢授权的时候了，这次通过民主投票，也可以帮助她先试试水。可没想到这次的民主，竟然让她有些头疼。因为在所有的候选人中有三位脱颖而出：Annie，Eric 和 Susan。她们的得票数非常接近，一时难分高下。

2. 候选人 Annie

Annie，女，浦东分公司销售经理，目前也是公司提升最快的年轻管理人员。虽然进入公司才 1 年多的时间，但 Annie 凭借自己以往在同行业的经验和不断的努力，很快在分公司占有一席之地，用她的直属领导的话来说，她很有销售方面的慧根。更难能可贵的是她往往能从全局，甚至会站在自己老板的高度来考虑问题，在她的带领下，销售团队不像其他分公司那样和教务团队关系紧张。她们之间关系融洽、合作顺利。其实最初浦东分公司负责人推荐她的时候也有一丝犹豫，实在不想让这样的得力干将离开。但考虑是金子迟早会发光的，还不如让自己亲自推荐来当这个好人。

3. 候选人 Eric

Eric，男，39 岁，工作经历、工作经验丰富，曾在影视公司、旅游行业、玩具行业工作过。目前在一家玩具公司负责市场工作。由公司市场部负责人推荐。虽然原来没有在幼儿教育行业工作过，但鉴于他丰富的工作经验及成熟的外表，也赢得了将近 1/3 的选票。其中还有另外一个原因：在这个行业男性颇少，性别也为他这次赢得了一些分数。

4. 候选人 Susan

Susan，女，卢湾分公司负责人。Susan 是教务出身，也是公司最早的一批员工。她工作认真、负责。在负责卢湾分公司的半年时间里，公司业绩虽没有大的突破，但总的来说也算能够稳步发展。她对 A 公司可谓十分了解，可以说是和公司共同成长起来的。对于公司一路走过来的种种挫折、经验她也都看在眼里。在担任卢湾区负责人之前，她曾经负责过公司教务部老师的培训工作，担任培训师一职。

他们三人各有所长：Annie 业务过硬，整体素质不错，且对于 A 公司这种以结果为导向的公司，她的销售能力和经验能够很快地帮助北京分公司成长起来；Eric 工作经验丰富，可以为公司带来新的血液；Susan 对公司十分了解，且已具有分公司负责人的管理经验。那么到底应该选谁呢？

案例使用说明

1. 教学目的与用途

- (1) 案例主要是用于管理学、组织行为学、人力资源管理、创业学等课程的教学。
- (2) 案例适用于本科生、企业管理硕士（普通研究生）和工商管理硕士（MBA）的教学，使他们了解用人的原则以及人职匹配的动态性。

2. 启发思考题

- (1) 你认为作为分公司的负责人，应该具备什么样的素质特征？
- (2) 如果你是 Joe，你会选择哪个候选人作为北京分公司的负责人，为什么？
- (3) 你怎样评价 Joe 的这次民主改革，你对 Joe 有什么样的建议？

3. 建议分析路径

教师可以根据自己的教学目的来灵活使用本案例。这里提出本案例的分析思路，仅供参考。

通过上面的描述可以看出，Joe 面临的问题是：在北京分公司负责人的选拔过程中，有 3 位实力接近的候选人，而此时不明确应该如何作出抉择。

Joe 现在遇到的问题是目前很多公司都会遇到的问题。这三个候选人都有自己的优势，而且他们身上都有某些 A 公司所需要的管理人员需具备的能力，选择起来的确有一定难度。但是，首先应先进行工作分析：我们需要明白的是我们现在需要的是一名分公司的负责人，那么作为一名分公司负责人她所需要承担的责任、最需要的能力应该是什么，而他们谁更具备这种能力，把这一条作为选择标准，才会帮助我们作出更好的抉择。

其次，显性标准：此职位需要承担什么样的责任，她的主要工作是什么，又需要什么样的能力。这时我们不仅要考虑一般分公司负责人所需具备的能力，更需要结合目前的情况，即分公司的所在地为北京，公司状态为筹备（筹备阶段对负责人的要求和接受一家已成熟的负责人的要求是不尽相同的）。

其三，选拔标准：Joe 对人才选拔方式的改革，是很值得我们学习的，但我们必须意识到，在任何改革之前，需要做好充分的准备。Joe 想通过民主的方式进行人才选拔，那么她首先就需要制定出相应的选拔标准，同时将这些选拔标准准确无误地传达给各位参加投票的高管。如果各位高管在投票前就非常明白作为北京分公司负责人所需要的各项能力及优先顺序，就能保证他们的投票结果是在统一的标准之下得出的，这样的结果才有一定的意义。

其四，胜任力模型方面：其实从更深远的角度来说，公司没有建立相应的胜任力模型，这样使公司全体员工容易陷入一种误区：大家好像对某个职位的工作要求及相关能力都很明白，但由于每个人的教育背景、工作经历、理解程度不同，导致他们都会有不同的解读。因此公司必须建立相应的胜任力模型，清楚地注明每个职位的相关要求及细节、衡量标准等等。同时，必须对公司员工进行胜任力模型的培训，使每位员工都非常清楚公司所需要的是何种人才，这样才能让员工有清晰的目标，并为了实现这些目标走一条正确的方向和道路。

其五，考核机制方面：公司应建立相应的考核机制，有了相应的考核机制，就可以把功夫做在平时，到关键时刻可以达到事半功倍的效果。以后再遇到类似的问题，就很容易根据以往的数据和信息作出抉择。当然我们必须意识到，公司的培训体系和机制一定要与此同步发展，以确保公司考核的结果是建立在公平、公正的基础之上的，只有这样，才能保证我们所获得的信息和数据具有一定的真实性和有效性，才能确保我们的决策的正确性。

其六，授权：Joe 可以多利用公司人力资源部的资源。Joe 的强项是在公司的整体战略方面，而在人才选拔、培训等方面，人事部具有更多的精力和优势，这本身也是他们的分内工作。Joe 可以作为指导、监督的角色进行。

最后，还要考虑这家公司的发展状况、所处的行业等信息。

4. 建议课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行。以下是按照时间进度提供的课堂计划建议，仅供参考。

整个案例课的课堂时间控制在 80 ~ 90 分钟。

课前计划：提出启发思考题，请学员在课前完成阅读和初步思考。

课中计划：简要的课堂前言，明确主题（2 ~ 5 分钟）

分组讨论（30 分钟），告知发言要求

小组发言（每组 5 分钟，控制在 30 分钟）

引导全班进一步讨论，并进行归纳总结（15 ~ 20 分钟）

课后计划：如有必要，请学员采用报告形式给出更加具体的解决方案，包括具体的职责分工，为后续章节内容作好铺垫。

【资料来源】

本案例为真实案例，由作者原创。由于企业保密的要求，对其中的名称、姓名、数据等作了掩饰性处理。

本案例撰写者对案例中所涉及的企业情况及数据来源的可靠性、真实性负完全法律责任，由此而引起的法律纠纷与出版方无关。

用“行动学习”推动中粮集团战略转型^{*}

摘 要：本案例描述了中粮集团在发展过程中面临的战略转型问题以及如何运用“行动学习”推动转型进程。案例从介绍集团战略转型入手，进而详细阐述了推动集团战略转型的重要管理工具——“行动学习”。它促进了集团群策群力，转变了人们分析问题、解决问题思维方式，加强了团队融合与学习型组织的构建，增强了集团竞争力并有效推动了战略转型。本案例重点对“行动学习”的本质、逻辑思维、主要模式、角色划分和分析工具作了详细介绍，它是中国企业在管理方式上的一种探索与创新。

关键词：中粮集团；战略转型；行动学习

1. 公司经营状况简介

1949 年成立的中粮集团有限公司（英文简称：COFCO）起步于粮油食品贸易与加工，是中央直接管理的国有重要骨干企业之一。经过半个多世纪的发展，其经营范围涵盖贸易、实业、金融、地产等多个领域，成为中国领先的农产品、食品领域多元化产品和服务供应商。

中粮集团不断加强全球业务伙伴在农产品、粮油食品、番茄果蔬、饮料、酒业、糖业、饲料、肉食以及生物质能源、地产酒店、金融等领域的广泛合作。1994 年以来，中粮集团公凭借良好的经营业绩，连续入围《财富》世界 500 强企业，居中国食品工业百强之首。它在市场竞争环境

^{*} 本案例由中央财经大学商学院朱飞、汪莉撰写。

本案例版权为中央财经大学和作者共有，未经允许，本案例的所有部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。

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。

下快速成长，被许多人称为“最像企业的央企”。截至2011年年底，中粮集团资产总额达2 597.15亿元，实现营业收入1 782.76亿元、经营利润81.33亿元、净利润79.49亿元。^①

2. 公司发展的主要阶段

中粮集团从成立至今的60多年里，主要经历了以下几个发展阶段。

2.1 1949~1987年：外贸专业总公司

1949年2月，中粮的前身——华北对外贸易公司在天津成立，内外贸易兼营。1952年9月，3家与中粮有历史渊源的公司同时成立了，分别是中国粮谷出口公司、中国油脂出口公司和中国食品出口公司。但当时这3家公司并没有统一的集团称号，直到1961年1月，3家公司才正式合并，更名为中国粮油食品进出口公司。

1949~1987年，中粮履行了国家赋予的专业化经营和行业性管理的双重职责，打开了中国粮油食品类产品通往国际市场的通道。20世纪60年代，中粮拥有了最为传统的独家垄断业务——粮油贸易业务。在此之后，随着新中国的发展和改革开放的加速，1987年的中粮已经成长为主管全国49家粮油食品分公司、拥有1 313个独立核算的企业，职工总数超过了12万人，资产总额达165.15亿元的“农业大鳄”。其资产甚至远远超过了当时国际四大粮商（嘉吉、路易达孚、邦吉和AMD），称得上是世界上顶级的农业大公司之一。

2.2 1988~2004年：向多元化、实业化转型

1988年，我国深化外贸体制改革，外贸经营权逐步放开。随着1988年外贸体制改革文件的出台，以及“各外贸进出口总公司和部分工贸进出口总公司的地方分支机构与总公司脱钩”的要求，中粮被“肢解”，开始了“自贱运动”。从经营结构到经营方式、从商品结构到管理架构都进行了较大幅度调整，开始由贸易型主体向实业型主体转型。中粮相继做过彩电、纺织、陶瓷等业务，但最终没什么起色，而从事的食用油、葡萄酒等业务相对较好。

^① 资料来源：中粮集团有限公司2011年集团合并报表。

于是,从1992年起,中粮再次调整发展思路,加快食用油、葡萄酒、面粉、大米等生产加工业务以及地产开发、金融服务业务的发展,逐步由单一的外贸代理公司向以实业为基础、综合化经营的跨国公司转型。1996年,中粮提出“四三三”的经营格局——进出口贸易占40%,实业占30%,期货、金融及服务业占30%,使实业成为公司经营格局的重要组成部分。其全部实业项目包括粮食油脂加工,农副产品种植养殖,酒、饮料生产,工业食品加工,包装,仓储运输,酒店经营和物业开发八大系列。1999年,公司顺应经济全球化发展趋势,在内部建立了全球视野的资源配置体系、管理架构和运行机制,并将绝大部分资产转至中国香港,成功分批上市。

至2004年,中粮福临门牌食用油在国内市场占有率名列同行业第二;长城干红、干白葡萄酒的销量在中国葡萄酒行业中排名第二;“金帝”巧克力在国内市场占有率位居第三;中粮可口可乐有限公司是可口可乐在中国大陆的第三家独立装瓶商。中粮在酒店、麦芽、面粉、金属包装等几个重要的投资项目上也获得了成功。

然而,在持续保持良好发展势头的同时,2004年年底,传统外贸依然是中粮比较主导的业务。在发展过程中,中粮也面临着种种困难和问题,主要表现在:总体战略不够清晰;业务复杂,整体性战略协同尚未形成;集团品牌不够突出,核心竞争力有待进一步打造;一些业务持续增长性不足,受市场波动影响较大。

2.3 2005年至今:打造新国企,构建全产业链

2004年年底,带有传奇色彩的宁高宁“空降”中粮,从周明臣手中接过中粮战略转型的大旗,从此中粮进入了高速发展的时代。2005年4月,中粮第一期高层战略研讨会在北京举行。会议对中粮行业战略、地域战略、组织战略、财务战略、经理人标准及评价、业务单元竞争战略以及企业使命和愿景等进行了反思和研讨,进而提出了中粮新的使命和愿景,制定了新的集团发展战略。自2005年到2007年的短短3年间,中粮集团重组中土畜,进入畜牧业;受让深宝恒股权,进入地产业;并购新疆屯河,进入番茄酱加工和甜菜加工产业;收购丰原生化,进入生物能源领域……通过不断对外收购资产、对内整合业务,中粮集团30多个业务单元集中到中粮粮油、中国粮油、中国食品、地产酒店、中国土畜、屯河公司、中粮包装、中粮肉食、金融事业部九大板块,涉及粮油贸易、食品加工、房地产与酒店、金