

北师大



MBA

管理案例精选

第二辑

赵向阳
孙舒平
/编

BNU MBA
MANAGEMENT
CASES SELECTION

SERIAL 2

ZHAO XIANGYANG
SUN SHUPING



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社



| 京 师 经 管 |

北师大 第二辑 MBA 管理案例精选

赵向阳 孙舒平 / 编

BNU MBA
MANAGEMENT
CASES SELECTION

SERIAL 2

ZHAO XIANGYANG
SUN SHUPING



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

北师大 MBA 管理案例精选. 第二辑/赵向阳, 孙舒平编.
—北京: 北京师范大学出版社, 2015. 10
(京师经管)
ISBN 978-7-303-17511-6

I. ①北… II. ①赵… ②孙… III. ①企业管理-案例-汇编
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 104449 号

营销中心电话 010-58802181 58805532
北师大出版社高等教育分社网 <http://gaojiao.bnup.com>
电子邮箱 gaojiao@bnupg.com

BEISHIDA MBA GUANLI ANLI JINGXUAN (DI'ER JI)

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com
北京市海淀区新街口外大街 19 号
邮政编码: 100875

印 刷: 北京中印联印务有限公司
经 销: 全国新华书店
开 本: 787 mm×1092 mm 1/16
印 张: 21.75
印 数: 290 千字
版 次: 2015 年 10 月第 1 版
印 次: 2015 年 10 月第 1 次印刷
定 价: 50.00 元

策划编辑: 马洪立	责任编辑: 杜永生
美术编辑: 焦 丽	装帧设计: 焦 丽
责任校对: 陈 民	责任印制: 陈 涛

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58808284

序 言

“柠檬只需要两到三年就成熟了，而李子则需要七到八年。”

——美国谚语

《北师大 MBA 管理案例精选》(第一辑，第二辑)收录了从 2007 年北京师范大学经济与工商管理学院开办 MBA 项目至 2013 年之间，老师们所开发的大部分原创性案例。所有案例都是深入企业、基于一手访谈资料开发而成的。所有案例都曾经入库“中国管理案例共享中心”，其中大约有 1/3 的案例曾经获得全国 MBA 教育指导委员会主办的“全国百优案例”的奖励。换言之，这里收录的都是一些高质量的案例。正如一个美国谚语所说的那样，“柠檬只需要两到三年就成熟了，而李子则需要七到八年”。香甜芬芳的李子(高质量的原创案例)，可比又酸又涩的柠檬(基于道听途说粗制滥造的案例)好吃多了。

七年以来，围绕案例开发和案例教学，北师大经管学院投入资金将近百万，此次出版的《北师大 MBA 管理案例精选》是其成果的集中体现。另外，2011 年年初，作为另外一个标志

性成果,我们曾经翻译出版了《毅伟商学院案例教学》《毅伟商学院案例写作》《毅伟商学院案例学习》(赵向阳、黄磊译),为案例教学法在中国本土的推广做出了相当大的贡献,受到广泛好评。

为了便于读者阅读和使用,这两本《北师大 MBA 管理案例精选》的编排体例采用经纬结合的方式。所谓“经线”,是指按照时间的先后顺序分割第一辑和第二辑。第一辑主要覆盖了 2007—2010 年之间开发的案例,第二辑主要覆盖 2011—2013 年之间开发的案例。所谓“纬线”,指的是每一辑独立成篇,每一辑同时涵盖了管理学的各个分支学科领域,从创业与战略管理、公司治理、市场营销与消费行为、组织行为与人力资源管理到金融与财务管理等。为了帮助读者深入案例教学法,我们甚至精选了个别关于案例教学方法的论文和研究型案例。总之,一册在手,就是一个缩微版的 MBA 百科全书。对于 MBA 学员,或者有志于报考 MBA,或者有志于提高自己管理理论和能力的读者,如果把本书与《毅伟商学院案例学习》(面向学生,关于案例学习的一般性知识和技巧),以及任何一本管理学通用教材结合起来使用,一定会“收益最大化”。

需要说明的是,对于优秀的管理案例,时间上的久远或者新近,并不影响案例本身的价值。因为案例教学教的不是案例本身的故事,而是案例背后的理论。案例教学只是借尸还魂而已,而优秀的理论(也就是那个“魂”)是有长期生命力的。正如心理学家 Lewin 所说,“没有什么比优秀的理论更加有用”(Nothing is more useful than a good theory)。君不见,那些军事学院还在讨论几百年前甚至几千年前的战争案例,因为其中有许多可以借鉴的战争规律。

每本书的编排都是按照统一的体例精心安排的。每一个案例,在案例正文之后,附有一个简短的“案例使用说明”,其中包括摘要、教学目的和用途、思考题等。为了不影响正常的教学使用,只有个别案例给出了比较详细的分析思路以及可能用到的理

论。这样一来，既不影响教师的正常教学，同时也方便有自学能力和精神的读者自己深入钻研。读者须知，在案例学习中，每个人的收获完全取决于自己的付出。案例学习，就像减肥一样，只有不停地挥洒汗水和辛劳，自己主动地锻炼身体，才能见成效。案例学习，也像登山一样，单枪匹马采用阿尔卑斯式的方法登顶珠峰，与加入某个商业登山队被抬上珠峰，或者搭乘飞机做一个小时的珠峰观光，其中可以收获的个人荣耀、成就感和经验，不可同日而语。

北师大 MBA 项目开创以来，我们在案例教学方面做了许多积极的探索。其中一项举措就是强化案例教学在 MBA 课程体系中的地位。针对绝大部分学生不知道案例教学和案例学习为何物，我们针对新生开设了 1 个学分的《管理案例分析：入门导论》，四次课 16 个小时，采用 4 个到 5 个中等难度的案例，将关于案例学习的基本知识、理论、态度和精神系统性地介绍，希望起到事半功倍的效果，可以对后续的其他课程产生辐射效应。其次，当大部分 MBA 课程结束以后，我们又开设了两个学分的《管理案例分析：综合演练》，八次课 32 个小时，采用 15 个大型的综合型案例，希望能把 MBA 阶段所学的所有的知识融会贯通，起到整合性课程的作用。多年实践下来，收到了良好的效果。

最后，此次《北师大 MBA 管理案例精选》的出版，离不开以下各位老师的大力支持。首先是经管学院院长赖德胜教授和书记沈越教授，其次是历任分管院领导及北师大 MBA 教育中心主任和副主任，包括刘松柏教授、高明华教授、杨澄宇教授、张平淡教授和狄承锋副教授等。另外要特别感谢北师大研究生院的各位领导的支持，包括张弛副院长、刘复兴副院长、孙富强老师、蔡纹老师、廖英老师等。感谢北师大研究生院从“985”经费中拨出专款，支持本套丛书的出版。最后，我们希望在不久的将来能看到第三辑、第四辑的陆续出版。

编者

案例作者简介

Carolina Gruenscholoss Dr. Carolina Gruenscholoss is an international Marketing Specialist, with extensive work and teaching experience abroad. Apart from her native country Germany, she has been living in the US, France, Japan as well as China. She received a double Master degree in Business Management and Administration both from Heinrich-Heine University, Germany, as well as Ecole Supérieure de Commerce in Grenoble, France. Her research interests include international business, intercultural communications, Asian-Western business relations as well as sustainability issues. Dr. Gruenscholoss can be contacted at lina.gruenschloss@gmail.com.

- 常磊 北京师范大学经济与工商管理学院 2012 级硕士研究生，研究方向：国际经济与贸易。
- 葛玉良 北京师范大学经济与工商管理学院分党委副书记，讲授《创业学》等课程，研究方向：创业学、职业生涯规划。
- 黄磊 北京师范大学经济与工商管理学院 2008 级 MBA 研究生，赛普管理咨询有限公司员工。
- 江婕 数量经济学博士，北京师范大学经济与工商管理学院金融系讲师、硕士生导师。主要研究领域为资本市场、风险管理。曾主持与价格波动和风险管理相关的多项研究课题。对金融衍生工具及其实际应用富有兴

趣,开发过多篇相关领域的案例,曾入选第三届全国“百篇优秀管理案例”(全国工商管理硕士教育指导委员会 2012 年授予)。

- 焦 豪 北京师范大学经济与工商管理学院战略管理系副教授,复旦大学管理学院管理学博士,美国 Rutgers University 社会创业与经济发展研究中心访问学者兼客座研究员。主要研究领域为企业战略管理、创新管理、创业管理、公司治理、组织行为与人力资源管理等。研究成果主要发表在 *Academy of Management Perspective*, *Journal of Engineering and Technological Management* 及 *Social Enterprise Journal* 等国际期刊和《管理世界》《经济管理》《科研管理》《科学与科学技术管理》《北大商业评论》等国内期刊上。
- 康 磊 北京师范大学经济与工商管理学院硕士研究生。
- 李 博 国家电网公司人事董事部职员,高级工程师,博士。
- 李 海 2003 年在中国人民大学商学院获管理学博士学位,现为北京师范大学经济与工商管理学院副教授、博导。主要研究领域为组织文化、人力资源开发与管理。承担国家社科基金 2 项,北京社科基金 1 项。出版有专著 2 部(均为合著),在《管理世界》《心理学报》《南开管理评论》《管理工程学报》等期刊发表论文 10 多篇。现承担 MBA《管理案例分析》《组织文化与跨文化管理》课程教学,使用案例教学方法。所撰写的教学案例两次获奖。
- 刘 华 北京师范大学经济与工商管理学院 2010 级 MBA 研究生。
- 苏 淞 管理学博士,北京师范大学经济与工商管理学院副教授,毕业于清华大学经济管理学院。主要研究领域包括消费者行为、新媒体营销、金融产品营销等。先后在国际重要 SSCI 期刊 *Motivation and Emotion*、

- Journal of Interactive Marketing*、*Australian Journal of Management* 和国内著名学术期刊《心理学报》《南开管理评论》《经济学动态》等发表学术论文多篇。主持和参与多项国家级和省部级科研项目。曾任国有大型企业及多家股份制企业董事、总经理。有丰富的企业管理经验和创业经历。
- 孙舒平 北京师范大学心理学院 MAP 中心执行主任，EDP 中心副主任。曾任经济与工商管理学院案例中心主管、MBA 中心行政服务部主任。
- 铁鑫鑫 北京师范大学经济与工商管理学院 2011 级硕士研究生，研究方向：人力资源管理
- 童 欢 海南华凯置业有限公司采购部经理，工程师。本科毕业于中国人民大学经济学系，2003 年获经济学学士学位。MBA 毕业于北京师范大学经济与工商管理学院（2012 年）。
- 王 南 北京师范大学经济与工商管理学院 2010 级 MBA 研究生，天津中美史克制药有限公司员工。
- 王文周 管理学博士，经济与工商管理学院人力资源管理系讲师，北师大大以人为本发展与管理研究中心副主任；曾长期在管理咨询公司担任高管合伙人，主持并参与多个培训或咨询项目。主要讲授《组织行为学》《项目管理》等课程。
- 王志伟 北京师范大学经济与工商管理学院 2008 级 MBA 研究生。
- 翁志明 北京师范大学经济与工商管理学院企业管理硕士研究生，现就职于深圳航空有限责任公司，长期从事航空公司营销管理工作，在航空公司销售管理、客户研究管理等方面有较丰富的经验。
- 吴润萌 北京师范大学经济与工商管理学院金融系 2009 级本科生。

- 于 然 北京师范大学经济与工商管理学院人力资源管理系副教授，教育学博士。主要从事人力资源管理、公共关系传播、员工发展等教学研究工作。
- 张 勉 清华大学经济管理学院副教授。
- 张兴隆 北京师范大学经济与工商管理学院 2010 级 MBA 研究生。
- 赵向阳 北京师范大学经济与工商管理学院案例研究中心主任、创业教育与研究中心主任。教育背景广泛，先后获得德国吉森大学心理学博士(2005)、北京大学心理学硕士(2001)、陕西师范大学物理学学士(1993)。博士期间师从著名的管理学家、应用心理学国际联合会 (IAAP) 主席 Michael Frese 教授研究创业学和组织行为学。
- 主要研究方向包括创业学、跨文化管理和案例教学等。研究成果发表在国际期刊如 *Entrepreneurship and Regional Development*，以及中文期刊如《管理世界》等。撰写过多个案例，多次获得“全国百优案例”。同时，翻译出版《毅伟商学院案例教学》《毅伟商学院案例写作》《毅伟商学院案例学习》。
- 郑飞虎 北京师范大学经济与工商管理学院国际经济与贸易系副教授，南开大学经济学博士，中国人民大学金融保险学博士后。主要研究领域为外国直接投资、全球化与集聚创新等。加州大学伯克利分校哈斯商学院访问学者，讲授 MBA 课程《全球化与跨国投资》。目前案例教学与研究重心主要集中于中国企业国际化竞争的所有权优势模式，外国跨国公司在华市场进入的战略与制度背景演化。

目 录

创业与战略管理 / 1

从渔民之子到渔岛主人：肖秋利的

创业人生 / 3

国福家庭保险销售服务公司：商业

计划 / 22

浪潮国际：如何走出业绩下滑的困境？ / 53

XZ 公司的产业化经营之路 / 69

公司治理 / 89

“不破不立，大破大立”：CM 公司的

组织变革之路 / 91

人力资源管理 with 组织行为学 / 127

中美史克的“3T”文化 / 129

“合作总部”的“不合作”——合资企业的

管理模式和文化整合 / 148

一个软件测试团队的六年之旅 / 167

海源贸易公司的解体 / 182

市场营销与消费行为 / 205

Supporting the development of more efficient transport in

China: The case of Masamotors / 207

鹏程航空公司的常旅客计划 / 231

金融与财务管理 / 255

分级基金的定价与套利 / 257

Airline 航空公司: 燃油套期保值 / 273

ZEP 电力公司: 日元互换 / 292

研究型案例 / 311

组织凝聚力结构与影响因素: 案例研究及理论建构 / 313



创业与战略管理

从渔民之子到渔岛主人： 肖秋利的创业人生

赵向阳 葛玉良

“我是一个农民，而且是一个没有文化的农民，还是一个有一些实践经验和见识的农民。”

——肖秋利

0 引言

肖秋利，一位肤色黝黑、身材壮实、四十来岁的中年汉子，秦皇岛冀弘水产养殖观光有限公司的总经理。看着眼前自己辛苦三年多开发成功的融合了旅游休闲和水产养殖为一体的“王国”河北省昌黎县渔岛景区，他既感到成功的喜悦和自豪，同时也感到巨大的压力。刚才早餐的时间，有几位客人足足等了十五分钟，催促了三四次，才吃上饭。而单调的饭菜品种、服务员低下的服务意识和水平，又令客人们牢骚满腹。事实上，这样的投诉自从渔岛 2009 年 6 月 1 日正式开业以后就经常发生，令他心烦不已。除此之外，最近一周时间以来，北戴河—南戴河—黄金海岸一带出现了大面积严重的赤潮，有些地方的海产养殖基本绝收，而自己的损失目前也超过了至少三成。怎么办呢？

1 河北·昌黎·黄金海岸·水产养殖行业

秦皇岛冀弘水产养殖观光有限公司位于河北省昌黎县黄金海岸。很多人都知道著名的度假胜地北戴河，大部分人也都知道南戴河，但是很少有人知道黄金海岸，误以为这是一个外国地名，更不知道黄金海岸位于昌黎县。事实上，就纯粹的自然条件来说，黄金海岸比南戴河更美，而南戴河比北戴河更美。昌黎县素有“花果之乡、鱼米之乡、旅游之乡、文化之乡”的美誉。她依山傍海，山雄水美。昌黎县是唐宋八大家之一韩愈的故里，韩愈字“昌黎”，就来自故乡的名字。昌黎县有 52 公里的海岸线，滩缓、潮平、碧海、金滩、沙丘、绿林自然天成，这让黄金海岸成为中国最美的八大海岸之一，为昌黎县发展旅游休闲产业奠定了得天独厚的基础。

俗话说“靠山吃山，靠海吃海”。自古以来昌黎沿海一带的百姓都以捕鱼为生。改革开放以来，当地渔民也大力发展浅海和滩涂海产养殖。截至 2007 年，有 80 万亩浅海和 6 万亩沿海滩涂可供养殖，盛产对虾、文蛤、扇贝和各种鱼类。2007 年全县水产品总产量 18.7 万吨，实现产值 7.9 亿元，海上各业实现总产值 16 亿元。但是，从 2008 年开始，昌黎海洋经济的主导产业之一的扇贝养殖长势、品质都出现了严重下滑，再加上经济危机的影响，对欧美、日本和韩国的出口销路受阻，价格大幅度下降，使得全县 70% 以上的养殖户出现亏损，20% 的养殖户本利持平，盈利养殖户不超过 10%，冀弘公司也受到很大的冲击。再加上目前面临的近年来最严重的一次赤潮的影响，估计昌黎县 2009 年的海产养殖的产值不会超过 10 亿元。

事实上，肖秋利在过去 20 多年的创业历程中见证了昌黎水产养殖的风风雨雨，在四五个新品种的开发过程中，他都是“第一

个吃螃蟹的人”，为带动昌黎县、秦皇岛市甚至河北省的水产养殖都做出了突出的贡献（参考后文图 1：肖秋利的创业历程）。

2 创业前传（1985—1993 年）

1968 年 10 月 26 日，肖秋利出生在河北省昌黎县团林乡的一个渔民家里。小学的时候他学习成绩很好，但是经常被一种莫名其妙的头疼折磨着，非常痛苦，一直到今天都没有查明原因。仅在四年级的时候，他就留级了三次，最后只好因病辍学。

从 1985 年到 1993 年这九年时间里，他尝试过各种各样的小生意。和父亲出海捕鱼、卖鱼、骑自行车卖冰棍、卖水果等。有一次，他三四天没有回家，卖冰棍赚了四十多块钱。1985 年的四十块钱相当于一个干部一个月的工资。肖秋利的胆子大，敢闯，也不怕吃苦。他经常用自行车驮着一百三四十斤的两大桶虾（里面放着冰块），冒着烈日去北戴河卖虾。他不仅仅跑北戴河，也经常坐火车去北京、石家庄、保定等地去卖虾。当时的火车条件很差，同时也是因为怕超重被罚款，他把装虾的桶塞到座位下面，自己也钻到座位下面睡觉。就这样，从小打小闹骑自行车卖鱼、卖虾、卖冰棍、卖水果等开始，1990 年以后逐渐地发展到和别人合伙买车长途运输贩卖水产品，肖秋利做生意的才华一点点地展露了出来。

在社会这个大学校中他明白了人情冷暖，增长了社会经验，同时一点点地在积累着自己的资金，开始梦想着从这种“倒买倒卖”式的创业中解脱出来，进入有着更高利润的水产养殖领域。