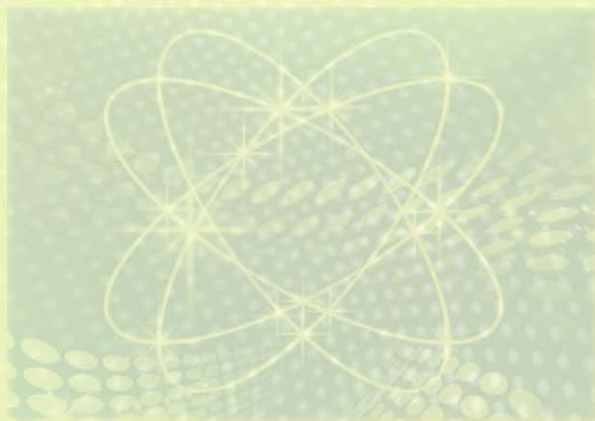


# 星光灿烂

企业案例精选



## 目 录

|                            |         |
|----------------------------|---------|
| D 航返航事件 .....              | ( 1 )   |
| 新移动整合宽带资源重新上市 .....        | ( 6 )   |
| 宝康人寿公司综合信息化管理系统 .....      | ( 14 )  |
| 工行信使 .....                 | ( 22 )  |
| A 航空公司控股 B 航空公司事件 .....    | ( 29 )  |
| ×烟草公司摆脱困境 .....            | ( 34 )  |
| 贵州长寿长乐集团总裁曾超文的创业经历 .....   | ( 40 )  |
| 烟叶生产经营管理信息化 .....          | ( 47 )  |
| 万山矿产的战略决策 .....            | ( 58 )  |
| 购车问题的层次结构模型 .....          | ( 65 )  |
| 小家电代理公司运用信息管理系统提升竞争力 ..... | ( 72 )  |
| 红罐“王老吉”何以在饮料市场走红? .....    | ( 84 )  |
| 信息系统在大型经济管理综合实验中的应用 .....  | ( 95 )  |
| 利用原型法开发经济管理综合实验信息平台 .....  | ( 106 ) |
| 开乐公司借助资本平台促进企业发展 .....     | ( 117 ) |
| 承德农行理财中心贵宾客户维护 .....       | ( 126 ) |
| 国际化战略在中国企业中的实际应用 .....     | ( 137 ) |
| 一次完美的投资                    |         |
| ——2010 年 10 月投资广发证券 .....  | ( 147 ) |
| 论工程机械行业的客户关系管理             |         |
| ——以贵阳诚拓公司为例 .....          | ( 161 ) |



|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 估值下降空间有限，防御性出众              |       |
| ——2011 年买银行股正当时 .....       | (170) |
| 资金管理的目标：降低财务费用              |       |
| ——中石化降低财务费用途径 .....         | (185) |
| 地产商擅自改变土地用途与政府的客户关系管理 ..... | (193) |
| 中移动号簿管家数据库营销 .....          | (199) |
| 粤海铁路有限责任公司私分国有资产案           |       |
| ——记粤海铁路工程建设资金第十四次审计 .....   | (209) |
| “无为不治”，审计问责整改管理乱象 .....     | (221) |

# D 航返航事件<sup>\*</sup>

## 案 例

2009 年 3 月 31 日，从昆明起飞至大理、丽江、西双版纳、芒市、思茅和临沧等地的 14 个航班，在同一天出现了临时返航事件。该事件引起了社会广泛关注。一时间，各家媒体纷纷对返航事件进行报道，以及对事件内幕进行披露。同时，大批因返航耽误行程的旅客开始对返航的航空公司进行投诉维权。

### 1. 事件发生

2009 年 3 月 31 日，D 航云南分公司从昆明起飞至大理、丽江、西双版纳、芒市、思茅和临沧等地的 14 个航班，在同一天出现了临时返航事件。这些航班在到达目的地上空后，乘客被告知无法降落并折回昆明，导致昆明机场更多的航班延误。被耽误行程的旅客，在昆明机场对此表示极为不满，纷纷要求退票或改签。

### 2. D 航背景

D 航，中国三大国有大型骨干航空企业集团之一，于 2002 年兼

---

<sup>\*</sup> 本案例由贵州财经学院 MBA 学员万杰编写，由肖晓红教师指导。作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

本案例作者授权贵州财经学院 MBA 中心使用，贵州财经学院 MBA 中心享有复制权、修改权、改编权、汇编权和翻译权。

由于企业保密的要求，本案例作者对有关名称、数据等作了必要的掩饰性处理。



并了中国西北航空公司，联合云南航空公司重组而成。集团总部位于中国经济最活跃、最发达的城市——上海，拥有贯通中国东西部，连接亚洲、欧洲、大洋洲和美洲的庞大航线网络。集团注册资本人民币 25.58 亿元，总资产约 516.99 亿元，员工达 35000 人，拥有 168 架大中型现代化运输飞机、22 架通用航空飞机，经营着 450 条国际、国内航线。集团还涉及进出口贸易、金融、航空食品等。

### 3. 事件后续

2009 年 4 月 3 日，D 航空公司向媒体发布一封致歉信——对于 3 月 31 日航班返航事件给旅客带来的诸多不便表示诚挚的歉意。同时，D 航空公司表示，返航缘由是“天气原因”。不过，目前该公司正在开展进一步调查，如若查实是人为原因，将视情况依法依规严肃处理。

4 月 5 日，中央气象台专家在接受央视采访时，驳斥了“天气原因导致无法正常起降”的说法。经调查，3 月 31 日，丽江是晴天；西双版纳虽然是阴天，但天气尚好，除 D 航外的其他航班都正常运行。

4 月 6 日，D 航派工作组调查返航事件。

4 月 7 日，D 航对云南分公司部分航班“不正常”事件首次公开承认存在人为因素，称已对涉嫌当事人实施停飞和调查处理。

4 月 8 日，D 航云南分公司两名高管被撤职，当事飞行员噤声；D 航同意为“返航门”补偿，最高标准 400 元/人。

4 月 9 日，D 航 15 个返航航班 QAR 数据丢失，被疑集体毁灭证据。

至此，该返航事件暂告一段落。

### 4. 事件内幕

早在 2002 年，云南航空公司就已并入 D 航公司，成为 D 航云

南分公司。同时，D 航公司旗下还有山东、山西、安徽、江西、江苏、河北、甘肃等分公司。其中，云南民航业发展较好，D 航云南分公司也成为 D 航各下属分公司中的主要盈利公司。但在薪酬分配中，云南分公司飞行员所得薪酬并不高。一方面，合并前云南航空公司飞行员的收入在全国属于中等偏上，合并后较全国水平偏低；另一方面，个别公司高层人员贪污腐败，管理制度令飞行员难以接受。飞行员们“无数次”反映问题，但均得不到解决。2008 年“十一”黄金周前，飞行员们酝酿“集体请假”，被公司及时平息，但并未促进问题的解决。

2009 年 3 月之前，飞行员的小时费是按照 8% 的标准上缴税收的；之后，公司要按照 20%~30% 的标准收税。而且，公司要求飞行员按照新的交税标准，将 2008 年全年“欠交”的税收补上，并规定最后期限是 2009 年 4 月 7 日。这样，每名机长补缴上年的税收就高达六七万元。而 D 航上海总部，通过合理避税，使得总部个人上缴的各项税费只占收入的 5%。此后，分公司员工向领导反映，但未得到解决。这便导致了飞行员以乘客为“人质”，作为与管理层和航空公司谈判的筹码，这也是这次集体返航事件的导火线。

## 5. 结语

为什么会发生 D 航返航事件？D 航管理者与飞行员之间的沟通存在什么样的问题？怎样改善？如何处理 D 航飞行员与管理层的冲突？D 航管理存在什么问题？应该如何改革？企业应该如何履行社会责任？类似问题同时也存在于其它企业之中，值得我们去思考和解决。



## 案例使用说明

### 1. 教学目的与用途

该案例主要适用于管理学课程。

该案例主要教学目的是帮助 MBA 学员分析企业管理中的沟通问题。

### 2. 启发思考题

- 一、沟通的渠道有哪些？
- 二、沟通有什么障碍、怎样克服？
- 三、什么是冲突管理？
- 四、企业的社会责任有哪些？

### 3. 分析思路

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

- 一、分别从管理者与被管理者的角度分析。
- 二、从联系双方的沟通渠道的角度分析。

### 4. 背景信息

近年来航空运输服务投诉量正在不断攀升，在 2009 年上半年全国消协组织受理投诉的十大热点中，航空运输服务投诉增幅位列第二，同比上升八成。

民航企业的人才非合理流失伴随着中国航空业的大发展，目前有愈演愈烈的趋势。人才流失问题是各家航空公司一直想解决但也解决不好的问题。为此，一些专业人士已经提出防止人才流失光靠

企业内部完善管理环节已经无法奏效，必须要上升到组织战略的高度去认真对待这个问题，这样才能把由于人才流失而带来的风险降到最低。非合理的人才流失危害极大，流毒无穷，尤其是航空公司机长、机务技术骨干离开时，会使航空运输直接生产能力下降，航空安全受到影响。

## 5. 关键点

- 一、返航事件发生的原因，造成的社会影响。
- 二、选择正确的沟通渠道。
- 三、克服沟通障碍的有效方法。
- 四、冲突管理的有效途径。

## 6. 建议课堂计划

本案例可以作专门的案例讨论课教材来使用。以下是讨论课进度安排，仅供参考。

整个案例讨论课堂时间控制在 60 分钟。

- 一、可作分组讨论（30 分钟），发言（30 分钟）。
- 二、可作个人讨论（上交书面阐述报告）。

## 7. 建议阅读资料及参考文献

- 一、关于 D 航返航事件报道。
- 二、《管理学》（第 9 版）（斯蒂芬·P·罗宾斯、玛丽·库尔特著，中国人民大学出版社 2008 年版）。





## 新移动整合宽带资源重新上市<sup>\*</sup>

### 案 例

2008 年电信重组后，中国移动与中国铁通合并为新移动。但对于合并一直有两种观点：一种认为铁通将给移动增加包袱，而不是帮助；另一种认为铁通给移动带来的是一个全业务运营的机会。实际上，经过几年的发展铁通已经有很大的突破，铁通的固网和移动网融合将是未来发展的方向。就宽带产业而言，尽管目前形势错综复杂，但真正的市场主导还是只有一个，那就是中国电信。新移动如何整合好铁通资源、市场“夺食”，将是一个艰难、长期的过程。

从基础网络条件来说，出身于铁道部的铁通先天不足，既缺乏有效的面向市场的管理经验，又缺少足够的资金用于长远发展，资金缺口非常大，更不用提沉重的企业负担。贵州省通信管理局的相关统计资料上表明：2007 年宽带市场，中国卫通和铁通加起来才占 1.1%。

2008 年年底至 2009 年年初，电信进行天翼上市推广，宽带加手机终端营销模式及强大的市场推广力度，确实感觉到市场压力巨

---

<sup>\*</sup> 本案例由贵州财经学院 MBA 学员潘学科编写，由汪劲松教师指导。作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

本案例作者授权贵州财经学院 MBA 中心使用，贵州财经学院 MBA 中心享有复制权、修改权、改编权、汇编权和翻译权。

由于企业保密的要求，本案例作者对有关名称、数据等作了必要的掩饰性处理。

大。

现实压力下，如何发挥新移动的资金、技术、营销优势？从市场运营角度发掘新商业模式，推出有效的市场营销举措是摆在相关人员面前的一次很有意义的尝试。贵阳作为宽带市场的重镇，必须有的放矢地拿出一套有效的市场方案，打破老铁通在宽带市场中举步维艰、无法撬动市场的困境。

贵阳移动和贵阳铁通进行业务重组后，双方决定从宽带业务上找到突破口，借助双方资源、营销走向市场。宽带是通过有线接入实现本地终端（Personal access system）固定上网，为客户提供上网带宽租赁是双方重组后的主营业务。

## 1. 宽带在贵阳运营市场的现状

贵阳宽带运营基本由电信一家独大，占据市场 80%~90% 的份额，新移动宽带业务市场份额基本为零，老铁通的市场用户数不过几千户，IP 长途数据业务、个人宽带是其主要的营收来源。老铁通在宽带的运营上存在诸多问题，涉及市场营销、技术维护、服务销售。同时，老移动基本没有运营宽带市场的有效经验、成熟产品和市场基础。

## 2. 新移动宽带 SWOT 分析

### 2.1 机会

- 宽带是有线的通讯运营，其本质和无线移动通讯没有太大的差别，都是数据的传输及互动，移动通讯市场运作的成功策略和经验具有借鉴作用。

- 电信在宽带市场一家独大，经营观念较落后，用户对居高不下的费用一直不满。宽带的可选择性、灵活性差，用户有被迫使用的感觉。

- 用户一直期望宽带消费市场能够打破一成不变现状，有可



选择性和议价的消费机会。

- 宽带用户群体中最多的个人用户是年轻人，其特质决定了他们接受新鲜事物快，喜欢尝试新的机会。

## 2.2 威胁

- 从技术层面来看，电信的宽带是最为稳定，技术支持到位的。对于宽带上网用户而言，稳定的网络还是最核心的竞争力。

- 电信多年经营宽带，有着丰富的管理及维护经验。

- 老铁通的市场口碑并不好，“软肋”集中在网络不稳定、服务不及时、营销手段单一。

- 用户对电信的信赖度、忠诚度偏高。

## 2.3 优势

- 移动市场及网络运营的良好经验、资金及技术实力有助于宽带市场的开拓。

- 老铁通宽带的极低市场影响力有利于新包装上市。

- 老铁通人员的吃苦耐劳精神和极强的获胜斗志超越电信的老大哥精神。

- 移动市场及技术人员对宽带市场的不熟悉，有利于进行打破常规的市场运作和网络建设，用创新的思维赢得市场。

- 贵阳移动的庞大手机通信用户资源库有利于进行定点精确营销。

- 具有渠道优势，移动成熟的销售渠道有利于保证服务及产品的抵达。

- 具有营销优势，移动现成的在用报媒、户外广告发布平台，能低成本、高收益地进行产品和品牌推广。

## 2.4 劣势

- 在宽带市场品牌无知名度，很难快速建立稳固的用户群体。

- 新移动团队内文化和经营理念有一个逐渐融合的过程。

- 宽带的技术建设缺口很大，和电信比较差距巨大，网络最后

一公里的覆盖区域不足，建设任重道远。

●在保证移动信息专家的社会感知的同时，还要做好全业务的运营，难度较大。

### 3. 营销战略

在通过科学的市场调查和充分的市场论证后，结合自身企业资源，做出了以下营销战略：

第一，充分挖掘优势资源，把优势做成强势，劣势通过借势来解决。

第二，业务推广上必须抢占制高点，根据竞争性理论策略的植田 T 理论，借助一个有影响力的事物来实现品牌目标，采用事件营销作为业务的传播途径。

第三，在借势营销中，充分评估借势与反借势的博弈几率，避开反借势风险，采用诱敌策略，诱导竞争对手从自己需要的一面发展。

第四，业务打包上市后，要成为市场的关注热点，1 年内成为贵阳宽带市场的有一定知名度的供应商。

新移动宽带的发展处于行业的夹缝当中，想取得飞跃的发展必须立足于发挥自身的技术、资金、营销优势，并且尽快开发和应用新的可以弥补先天不足的技术成果，获取行业的核心竞争力——技术优势。贵阳移动发展宽带业务，必须正视自己的不足和缺陷，要争取高调入市，稳健拓展市场，建设好一个社区网络，就要做好一个精品社区宽带市场。要稳扎稳打，避免犯另一家电信公司曾经犯过的贪多嚼不烂的错误。

品牌和业务产品如影随形，市场的新进入者有一个较长的品牌传播周期，必须采用跨越式的市场营销策略，使业务“一鸣惊人”。通过市场运作小组的“头脑风暴”后分析，电信的主要客户集中于中高收入群体中商务活动频繁的人士、追求时尚的年轻人，以及对



价格不敏感的消费者；同时，电信价格昂贵，客户很难有对等支付的消费感受。

依据新移动宽带自身的技术现状，避实就虚，将目标消费群体集中于中低收入者，借铁通宽带之名打造便宜的低端宽带品牌，高举低价格大旗，让用户感知：①原来宽带费用可以这么便宜；②便宜的宽带有点不稳定是可以接受的。这样就带来铁通宽带独立于电信宽带的感知，以及未来移动面对中高端用户的宽带品牌。这不仅开拓了宽带市场，也为移动 3G 无线+有线组合宽带的上市做了前期铺垫和大练兵。

针对上述产品，新移动采取产品差异化市场策略。由于在宽带领域的绝对弱势，营销宜采取有效利用有限的人力、物力、财力集中于市场，提高在细分市场上的竞争力，尽快扩大客户绝对数量，通过宽带市场的搅局，打击其他品牌的上市进程和市场营销。

产品策略：提供便宜的宽带上网产品。选择移动铁通宽带是一种新的体验，用户将参与到移动铁通宽带成长中来。我们的宽带产品确实有这样那样的问题，但我们勇于直面并改进，产品质量会越来越好，价格会越来越低。我们的宽带因为用户的需求、要求而发展。便宜一定会有好货！

价格策略：低价入市及移动话费返还，交宽带费用获得上网冲浪及移动电话的双重优惠。

渠道策略：严格控制在铁通渠道销售，在移动渠道宣传。在产品还不成熟的时候，要市场口碑，建精品示范点，让用户充满期待感；在产品成熟后再做大规模，挑战权威。

品牌策略：参考移动全球通、动感地带、神州行的品牌细分策略，同样将宽带用户分层级，用铁通宽带品牌产品介入。目前首先是用铁通宽带主打低端市场，获取部分品牌价值，让市场感知移动也可以做宽带业务。这虽然不尽如人意，但值得期待，独家垄断的市场终于被打破了。



竞争策略宣传：有了业务营销市场策略，还需要好的传播渠道。由于铁通宽带的覆盖面不广，铺天盖地的广告将会造成影响出去了、用户办理不了的尴尬。因此，我们将广告宣传定位在宽带网络成熟的区域进行宣传，利用移动公司已经签订的电梯广告、户外广告、小区宣传栏及自有的小区短信进行精确的定点宣传营销。

为强调入市的突然性、轰动性，必须步调一致，宣传同时推出。宣传有重点，紧抓用户消费的要害——价格，一举打破用户心理防线，挑动尝鲜需求；让竞争对手处于被动地位，并不停地进行市场“救火”行动。在宣传口径及平面设计上均以铁通形象推向市场。

#### 4. 运作效果

2009年11月，新移动的新产品一经推出，造成了市场的轰动，大批开通铁通宽带接入口的社区用户纷纷转向铁通宽带。没有铁通宽带网络接入口的用户则电话投诉，要求开通本小区的铁通宽带。原来一天几十户的办理申请，瞬间暴涨到每天几百户的办理申请。经过2个月的市场推广，贵阳铁通宽带总用户增加到2万多户。

竞争对手也如策划时所预料的，降低价格进行市场应对，但为时已晚。新移动赠送的手机话费已经牢牢地将用户捆绑4个月，有利于用户参与感知铁通宽带。

市场占比有了比较大的变化。据2010年1月宽带用户市场统计，新电信宽带用户为30.19万户，环比减少1.05万户，占据了贵阳市约87.09%的市场份额；新宽带用户数约为3.68万户，环比增加0.09万户，占据10.01%的市场份额；联通宽带用户为1.63万户，环比增加0.59万户，占比为2.90%。

综合而言，新移动整合宽带资源重新上市推广的整个市场策划获得了圆满的成功。



## 5. 总结

市场营销关键在于对市场需求的分析和判断。满足了消费需求和期望，就有可能以弱胜强，打开市场局面。但技术、资金、服务需要做好准备，能够拿得出手。

新移动宽带的建设及市场推广之路才刚刚开始，首战告捷并不代表已稳获市场。我们在宽带领域的工作才打开一个缺口，如何持续保证网络的稳定运营和服务的长效满意，将是后面工作的重中之重。

## 案例使用说明

### 1. 教学的目的与用途

本案例主要适用于市场营销课程。

本案例的教学目的是帮助 MBA 学员学习借鉴市场开拓中思路的延展，结合自身实际有效地进行市场营销。

### 2. 启发思考题

- 一、通过案例分析，谈谈进入市场有哪些手段？
- 二、价格是双刃剑，如何把握好价格的市场作用？
- 三、如果没有移动的强力支持，铁通宽带市场如何做？

### 3. 分析思路

- 一、行业特性。
- 二、自我市场定位。
- 三、SWOT 分析。
- 四、最佳解决方案。

#### **4. 理论依据**

本案例分析的理论依据主要有：SWOT 分析；竞争优势与劣势；市场营销基本理论。

#### **5. 关键点**

弱势品牌实现避实就虚的策略，必须做好自我定位、竞争对手定位。在确定好竞争关系坐标后，市场营销的具体措施才是有效的。因此，在市场竞争中强弱之间的关系是相对的，充分发挥自己的优势就会获得综合实力的提升。





# 宝康人寿公司 综合信息化管理系统<sup>\*</sup>

## 案 例

当今社会是信息化时代，企业如何利用信息化管理系统来强化、提升企业管理水平，进而加快企业发展、提高企业效益是一项非常重要的课题。

### 1. 背景分析

宝康人寿贵州分公司是宝康人寿保险股份有限公司下设的省级分公司，2006年8月7日经中国保险监督管理委员会正式批准筹建。经过数年发展，宝康人寿贵州分公司现已经在贵州省各主要县市设立了营销服务部，一线营销人员5000余人。在竞争日益激烈的保险市场中，如何提高企业的竞争优势，将信息化的工具导入日常工作中提高工作效率，是企业迫切需要解决的问题。用户需求：①降低语音通话成本，实现公司员工便捷沟通；加强对一线营销人员管理，减小管理成本。②企业拥有多家分支机构，分布较广且营销人员流

---

<sup>\*</sup> 本案例由贵州财经学院 MBA 学员冯霞编写，由陈建教师指导。作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

本案例作者授权贵州财经学院 MBA 中心使用，贵州财经学院 MBA 中心享有复制权、修改权、改编权、汇编权和翻译权。

由于企业保密的要求，本案例作者对有关名称、数据等作了必要的掩饰性处理。