

MANAGERIAL CASE STUDIES

管理案例研究



2006 年 卷

全国MBA教育指导委员会 指导

大连理工大学管理学院
香港中文大学工商管理学院 组编
台湾政治大学商学院
台湾长荣大学管理学院



大连理工大学出版社

第三届海峡两岸暨港澳地区中国企业管理案例学术研讨会论文专辑

MANAGERIAL CASE STUDIES

管 理 案 例 研 究

2006 年卷

全国 MBA 教育指导委员会 指导

大连理工大学管理学院

香港中文大学工商管理学院

台湾政治大学商学院

台湾长荣大学管理学院

组编

主 编 王雪华

副主编 陈树文 傅永刚 王淑娟

大连理工大学出版社

© 大连理工大学管理学院等 2006

图书在版编目(CIP)数据

管理案例研究. 2006 年卷/大连理工大学管理学院等组编. —大连:
大连理工大学出版社, 2006. 8

ISBN 7-5611-3349-9

I. 管… II. 大… III. 企业管理—案例—文集
IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 103176 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84703636 传真:0411-84701466

E-mail: dutp@dutp. cn URL: [http://www.dutp. cn](http://www.dutp.cn)

大连理工印刷有限公司印刷 大连理工大学出版社发行

幅面尺寸: 175mm×230mm	印张: 41.75	字数: 780 千字
2006 年 8 月第 1 版	2006 年 8 月第 1 次印刷	

责任编辑: 汪会武

责任校对: 朱 娜

封面设计: 孙宝福

定价: 80.00 元

管理案例研究

- 名誉顾问 袁宝华 国家经贸委原主任, 中国企业联合会、中国企业家协会名誉会长
- 顾问 赵纯均 清华大学经济管理学院教授、全国 MBA 教育指导委员会副主任
- 郑绍濂 复旦大学管理学院教授
- 吴世农 厦门大学副校长、全国 MBA 教育指导委员会副主任
- 仝允桓 清华大学经济管理学院副院长、全国 MBA 教育指导委员会秘书长
- 司徒达贤 台湾政治大学副校长
- 刘常勇 台湾中山大学教授兼台湾实践大学副校长
- 吴思华 台湾政治大学校长
- 李天生 香港中文大学工商管理学院院长
- 刘忠明 香港中文大学工商管理学院管理学系主任
-

管理案例研究编委会

名誉顾问 袁宝华

顾 问 赵纯均 郑绍濂 吴世农
仝允桓 司徒达贤 刘常勇
吴思华 李天生 刘忠明

名誉主任 余凯成

主 任 苏敬勤

副 主 任 王雪华

委 员 蔡舒恒 陈树文 陈维政
傅永刚 李 弘 李延喜
李元墩 汪克夷 王国红
王淑娟 王学先 俞明南
仲秋雁 朱方伟

编者的话

身处美丽的哈佛大学校园,编者和其他来自亚洲各国及地区的管理学院、商学院的同行们的一个共同感受是:哈佛大学是世界上最著名的大学之一,但是它的设施并不是世界上最好的,甚至它引以为豪的教师也并不都是世界上最好的,但是它的案例、它的一整套案例教学体系和方法却是世界上最好的,仅这一点,就足以成就世界著名的哈佛大学商学院。这给我们提出了一系列问题:案例教学有那么重要吗?为什么国内的案例教学经过多年建设还是难以取得突破?如何才能将案例教学工作做得更好?

第一个问题的答案可以是肯定的,也可以是否定的,因为没有一种教学方法是放之四海而皆准的。而我本人,则对案例教学持积极和肯定的态度。这是因为,管理教学的目的是培养一批能够在企业管理中做出突出业绩的职业经理人,而职业经理人的一个重要素质就是能够在先进理论的指导下,正确地做出判断并付诸行动,这其中理论和经验都是不可缺少的。要解决理论和经验迅速积累的问题,采用一般的课堂授课方式显然不行,而案例教学则可以通过大量真实场景的再现,强化培养学员的判断力和分析、解决实际问题的能力,这也是案例教学被人们普遍关注的原因所在。而第二个问题的答案就要复杂一些了。从实际推广情况看,影响广泛使用案例教学的因素包括:经费问题、企业的配合问题、教师的水准(经验)问题、时间的投入问题、人们的认识问题和案例在管理教学中的实际地位问题等等。这些问题的存在,使得案例编写和使用在中国成为叫好而不叫座的事情。我个人的体会是,要想改变这一现状,关键是管理学院和商学院院长们的决心。我们为了配合中国大连高

级经理学院的教学,使该学院成为名副其实的国家培养国有重要骨干企业的领导班子成员摇篮和基地,组织教师深入中央直属企业采编案例,取得了明显的实效。

在全国 MBA 教育指导委员会的支持下,第三届海峡两岸暨港澳地区中国企业管理案例学术研讨会将于 2006 年 8 月 29 日至 30 日在大连召开。本次研讨会组委会收到了大量案例,经过组委会评审,筛选了部分优秀案例,编入《管理案例研究》(2006 年卷)正式出版。

我为这次会议的召开及本书的出版感到非常高兴。它的出版说明,在中国案例教学仍然得到人们的高度重视。从本次收集的案例情况看,其中一些案例的编写相当规范,达到了很高的水准。也有一些案例,能够很好地找准切入点,研究了中国企业改革和发展中的问题。从这个意义上说,本书不光对教学工作有推进作用,而且对科学研究工作也很有价值。管理学院和商学院的老师只有将教学和科学研究工作结合起来,将一般的课堂教学和案例教学结合起来,才会培养出适应中国经济发展的高水平的管理人才。我非常希望本书的出版对中国的管理案例教学乃至中国的企业管理进步起到积极的推进作用。

本书除收集了来自大陆高校学者的投稿外,还接受了来自港、澳、台地区学者的投稿。今后,《管理案例研究》还将增加一些国际化的色彩,使其成为国内案例研究的重要纽带和桥梁。同时,我也要对为此书的出版做出辛勤劳动的各位案例的作者、编者和出版社同仁表示我的感谢。

苏敬勤

2006 年 8 月

目 录

第一篇 研究型案例

台湾电子商务信任关系之案例研究	李元墩 王源钦 田世琼	3
新产品开发团队之组织结构及策略采行的关联性对知识创造螺旋 的影响——奇菱科技个案分析 ...	张汉钊 黄仲铭 蔡忠林	19
台湾明基电通(BenQ)个案研究报告	吴启铭	35
合并会计报表的实质条件研究——华源制药合并报表的 控制权之争分析	李晓慧	71
携程旅行网案例(2006 年更新版)	范 微 赵 衍	83

第二篇 教学案例

收购 UAI:秦川跨国“布棋”	邵永忠	103
KF 精细化工有限公司的国际化策略	王学先 杜鸿雁	121
深圳市得润电子股份有限公司	许伟波 刘 莉	130
华谊通收购美林公司	周 颖 张令荣	141
多元化发展带来的困惑	井润田 李秀凤	152
东鹤化肥厂改制	周英男 刘常姝	161
广州市客轮公司:减亏转制	邵 冲	173
奇士服装:发展之路在何方	胡宗良	185
联想集团:从代理 IBM PC 到收购 IBM 全球 PC 业务	任纬浩 邵 冲	193

艰难的跨文化整合——TCL 欧洲并购案	张 炜	薛芬芳	208
南丰电器有限公司：一家快速成长中的民营企业	邵 冲		216
青岛啤酒的品牌管理	赵 昊	郝永忠	229
D 公司医疗器械售后服务客户响应系统	朱 妹		243
大连美罗大药厂销售渠道体系建设	关 辉	王燕妮	254
S 啤酒公司大连市场的营销渠道管理	王光辉		266
山东海狮公司营销渠道	曲洪敏		291
洞庭鱼头王	刘志超	何振亮	300
石药集团中润公司 7-ACA 产品降价的前思后想	张东生	王 欣	313
搬开前进道路上的绊脚石	张 旭	王明娟	323
超越航空公司机票直属销售该何去何从	孙新波	刘 洋	328
康洁中式快餐店	李 杰	罗巧玲	336
招商银行	王志强		341
海滨天香酒店筹资策略	李 宁	李延喜	355
大连瑞迪泵业有限公司的财务管理	刘彦文		362
BG 上市公司的关联交易	钟田丽		369
产品开发部的组织设计与管理	郑文生	谢河水	375
广州美添公司新品上市计划书	白 静	马俊旭	385
大连 LB 公司新产品决策	张令荣		397

大连澳金斯鞋业公司	陈福军	刘 谦	407	
D 公司方便面生产线	方爱华	屈俊超	孙红良	418
宏韵乙烯项目风险管理	王国红	董世明	424	
六水国产化超临界 600 兆瓦煤电项目	唐丽艳	李芳富	435	
王鑫的投资创业之路		田丽英	446	
参与竞拍还是放弃竞买	侯莉颖	何 俊	451	
张南的创业计划是否可行	刘艳萍	牛书亮	王婷婷	459
开元化工公司的定期轮岗制	李贵卿	陈维政	466	
中国人民财产保险股份有限公司深圳市分公司				
	刘 莉	谢文艺	476	
NICE 公司的人事风波	郭文臣	毕 海	483	
苏州铸造机械厂有限公司		周华明	490	
红星房地产开发公司绩效考核的难题	吴继红	陈维政	500	
大明食品有限公司		傅永刚	510	
迅达高科技有限公司面临的人力资源管理困惑				
	姚 宏	李 刚	514	
青烟的文化之路	马 伟	乔 坤	525	
基于平衡计分卡的 H 泵业合资公司绩效管理系统				
	李明斐	姜 晖	程艳萍	530
如何留住员工		周福战	544	
福建乐天百货总经理团队突然离职		施春来	549	
山东东海石油员工集体上访事件	胡 悦	常 玥	梁建民	553

木兹公司目前的管理难题应如何处理

..... 孙新波 刘 洋 丛丽芳 王忠克	560
任总的烦恼 孙新波 刘 洋 赵 昀 何 俊 刘志平	564
从令人烦恼的发薪日说开去 孙泽厚 徐慧娟	575

第三篇 交流园地

本科《市场营销学》案例教学法——基于教学试验的探讨

..... 崔新健	583
企业竞争模拟挑战赛的营销策略思考 陈福军 夏小敌	593
旅行社管理案例教学难点与课程设计 潘海颖	600
对《对话:俄罗斯》案例课堂教学的几点探讨 黄志宇	605
中国频道域名预注册事件 李 杰 熊英子	614
A 橡胶厂转轨时期以人为中心的“军队+学校+家庭”企业 管理模式 段万春	627
商业银行项目贷款决策的案例分折 ... 邱晓东 滕 颖 尹晓琳	632

第一篇

研究型案例

台湾电子商务信任关系之 案例研究

(台湾长荣大学管理学院经营管理研究所 李元墩 王源钦
中华医事技术学院 田世琼)

摘 要:电子商务的快速成长,使传统的实体交易面临极大的挑战。顾客由传统面对面交易转变至虚拟的电子交易,衍生许多信任问题。本研究透过深度访谈方式,将电子商务顾客信任关系区分为与系统性不确定风险有关的外显因素及与交易性不确定风险有关的内造因素,并探讨将信任关系延伸至行为模式的可能性。

关键词:电子商务 信任关系

一、前言

网际网路,无疑是人类有史以来发展最快速的通讯媒体。相较于电话、广播、电视分别花了 70 年、50 年、15 年才达成 5 000 万人次的使用目标,网际网路在短短 5 年内就有高达 5 000 万人联结上网,彻底改变了人类的各种日常作业与活动(Kalakota & Robinson, 2002)。不仅网际网路的快速发展让人叹为观止,应运而生的电子商务也成为网际网路诸多应用中,最具有经济性的一项活动。

美国是全球电子商务的发源地,也是全球电子商务的指标性地区。资策会预估,2005 年美国电子商务交易金额为 1 724 亿美元,2010 年将达到 3 286 亿美元的规模。电子商务占实体零售的比率 2005 年达 7.7%,预估 2010 年将成长至占实体零售的 13.1%,见表 1。

表 1 2005~2010 年美国电子商务与实体市场规模 单位:百万美元

	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	CAGR
电子商务	172 428	201 695	233 407	265 775	298 248	328 611	13.8%
实体零售	2 225 937	2 279 024	2 332 747	2 388 130	2 445 235	2 504 122	2.4%
EC 比例	7.7%	8.9%	10.0%	11.1%	12.2%	13.1%	

资料来源:Forrester,资策会 MIC 整理,2005 年 10 月

如进一步以产业做区隔,2005 年美国电子商务交易金额最大的产业为旅游业,占整体电子商务市场的 36.4%,其次为家庭用品(11.1%)、电脑软/硬体

(8.1%)、服饰(7.2%)、汽车及其用品(5.4%)、消费性电子产品(4.9%)等。从区隔结构的变化分析,未来成长较为显著的产业依序为食品、家庭用品、服饰、健康美容、汽车及其用品,见表2。2005~2010年每年的平均复合成长率达13.8%。市场成长的驱动力来自于宽频网路的普及、女性消费族群的兴起以及早期上网人口因结婚带动的家庭用品市场需求(周树林,2006)。

表2 2005~2010年美国电子商务市场区隔变化 单位: %

	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2005~2010年
服饰	7.2	7.5	7.6	7.7	7.8	7.9	0.7
书籍	2.3	2.3	2.2	2.1	2.0	1.9	-0.5
电脑软/硬体	8.1	7.4	6.7	6.1	5.6	5.2	-2.9
消费性电子产品	4.9	4.9	5.0	5.1	5.1	5.1	0.2
花卉/卡片/礼品	2.8	2.9	2.9	2.9	2.8	2.7	-0.1
健康/美容保养	1.7	2.0	2.1	2.2	2.3	2.4	0.7
家庭用品	11.1	11.7	12.0	12.1	12.2	12.4	1.3
首饰/奢侈品	1.9	2.0	2.1	2.0	2.0	1.9	0.0
音乐与影视	2.6	2.7	2.7	2.7	2.7	2.7	0.1
运动用品/器材	2.4	2.5	2.6	2.6	2.6	2.6	0.2
票务	3.1	3.1	3.1	3.0	2.9	2.9	-0.2
玩具/游乐器	2.3	2.2	2.2	2.1	2.0	1.9	-0.4
汽车及其用品	5.4	4.6	4.9	5.2	5.5	5.9	0.5
食物/饮料	3.4	3.7	4.0	4.3	4.7	5.2	1.8
旅游	36.4	36.4	36.2	36.3	36.4	36.2	-0.2
其他	4.4	4.1	3.8	3.5	3.4	3.3	-1.2
总计	100	100	100	100	100	100	

资料来源:Forrester, 资策会 MIC 整理, 2005年10月

台湾电子商务市场因为使用者对于网路依赖程度提高,金流与物流等相关支援活动成熟,以及实体商店跨入经营电子商务的驱动下,2004年市场规模达新台币389亿元(约12亿美元),较2003年成长61%。预计2005、2006年成长率可达50%,2005年市场规模约新台币600亿元,2006年市场规模将挑战新台币900亿元(约27.8亿美元)。但电子商务市场的营业额,其实只占台湾整体零售市场的1.2%,相较于美国电子商务占实体7%仍有一段距离(陈桦谊,周树林,2005a)。相较于台湾整体零售市场每年5%的成长幅度,电子商务将吸引更多实体商店进行虚实整合(Click & Brick),电子商店的竞争势必更加激烈。

台湾五大便利商店业者,近年来早已透过与既有网路业者合作或是自行开发网路商店,突破便利商店的实体店面限制,将购物的范围扩大。以统一超商(7-11)为例,2000年投入网路购物后,近年来加强开发各地名产商品,包括特定商店的布丁、卤味等各种特产小吃。台新金转投资的康讯数位整合,在女性购物市场已稳坐龙头,不仅会员人数突破百万,2006年营收也将挑战历史新高的12亿元,康讯从当年一个差点倒闭的公司,做到现在的辉煌战果,更吸引其他实体商店集团陆续投入电子商务。“中华”邮政公司在邮储的传统功能之外,有意在2005年底前再开辟

线上购物的通路。先前推出“Happy Go”集点卡、整合集团内所有消费集点红利折抵的远东集团,更计划明年正式跨入网路购物领域,只是旗下的远通电收承包高速公路电子收费 ETC 业务,却因严重的信任危机,面临各界的挞伐。

以目前电子商务的蓬勃发展,最大的绊脚石仍在于消费者对于电子商务的信任态度。进一步而言,交易双方对交易的安全性仍有疑虑。2005 年初,台湾“经济部”已着手辅道民间验证单位,核发资讯透明化电子商店信赖标章,10 月底进一步建立网路“选择性争议处理机制”平台并进行测试,让消费者及商家有个快速回应交易纠纷的管道。如果测试顺利,预计 2006 年可正式上线服务。未来还将推动其他的交易保障制度,例如,消费者在信用卡购物时,可先将款项寄放于中介机构,待消费者确认无误,中介机构再将货款付给网路商店。而针对部分高单价的商品,也可利用保险概念来多一层保护。当电子商务交易发生争议时,可透过保险理赔来降低交易风险。

台湾“经济部”未来也将针对线上购物市场,推动交易保障制度。初步以身份认证与交易保障两方面,作为规划重心。处理交易争议的测试平台,2006 年 3 月底就会建置完成。

消费者越来越认同电子商务交易,对网路购物之要求益趋严苛。比较 2001、2004 与 2005 年网路购物人口之满意度便可发现,网友对网路购物感到非常满意或满意比例已逐渐由 2001 年的 79% 降至 2005 年的 60% (图 1),认为普通的比例由 5% 提升至 35.5%。使用者对网路购物最不满意或不放心的原因,前三项依序为无法亲自检视商品、交易不够安全以及个人资料隐私权问题(表 3)。加上售后服务不确定、网路商店信用度不明、商品资讯不足、价格不够吸引人、取/送货速度太慢等因素,信任危机毋宁是电子商务发展的一大隐忧及最大的障碍。(陈桦谊,周树林,2005b)

表 3 电子商务交易最不放心或不满意的项目

不放心/不满原因	排名			2005 年与 2004 年
	2001 年	2004 年	2005 年	排名变动
无法亲自检视商品	3	1	1	—
交易不够安全	1	2	2	—
个人资料隐私权问题	4	4	3	+1
售后服务不确定	2	3	4	-1
网路商店信用度不明	5	5	5	—
商品资讯不足	9	8	6	+2
价格不够吸引人	6	6	7	-1
取/送货速度太慢	8	7	8	-1

资料来源:资策会 MIC,2005 年 7 月

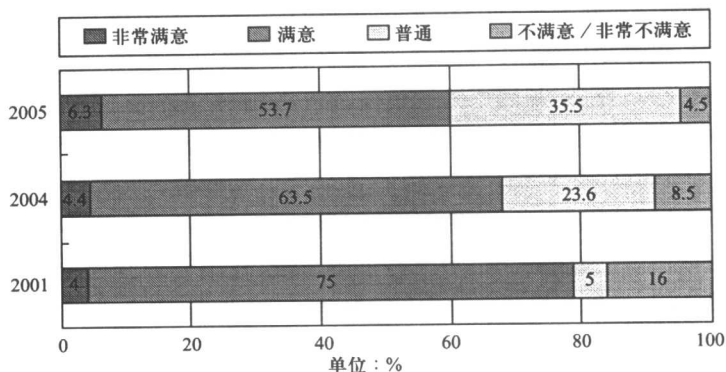


图1 电子商务满意度分析

资料来源：资策会 MIC，2005年7月

二、文献探讨

1. 信任

根据牛津字典的解释，信任与信用其实是相通的。当双方建立信任关系也同时产生更多的信用。信任是团体生活的仙丹，是对人或组织的正直、公正、可靠性的信念。信任来自于过去的交易经验，进而相信对方。信任的重要性超越一个团队的生命周期。一个虚拟团队必须随时因应外部的环境变化，组织结构、交易模式更具有弹性。为了生存，必须经常改变来符合复杂的环境变化。信任机制对电子商务交易，更显示其重要性(Lipnack & Stamps, 2001)。

传统交易，买卖双方经过长期的互动来培养交易的默契，逐渐产生互信。如果长期缺乏联系或疏于见面，将导致人际关系的中断，甚至造成双方交易关系的结束。信任是交易各方努力的结果，只要有一方真的做出某种程度的贡献，一定可以造成信任的关系。

理论上，正常的交易不会产生所谓的信任问题，只有在不确定且具有风险的环境下，才会有信任的问题(Mayer, *et al.*, 1995)。电子商务大部分属虚拟作业，不确定性及风险程度比面对面的传统交易相对提高。

2. 电子商务有关信任的研究发展过程

电子商务发展的历史甚短，由传统面对面交易发展至虚拟组织的交易，很难明确地划分每一个转变的过程。Ratnasingam(2005)将有关电子商务信任议题的研究区分为如下几个阶段：

(1) 交易关系的信任(Trust in Business Relationships)

最早对于电子商务信任的研究集中在关系的建立，信任是交易行为之必然结