

管理学案例

邵冲 编



清华大学出版社

管理学案例

邵 冲 编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是一本案例教材,可以在教学中单独使用,也可以和其他管理学教材结合使用。书中收录的 26 篇案例全部以中国本土企业为背景,均是作者在亲身经历和实际调查的基础上编写的原创案例。案例编排以管理职能为框架,以便于说明和解释管理学的基本概念及原理。通过分析案例,使学生加深对企业的认识,提高观察、分析和解决实际管理问题的能力。无论是工商管理专业的本科生,还是 MBA 学生和企业经理,都可以从本书案例的分析中获益。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

管理学案例/邵冲 编. — 北京:清华大学出版社,2006.9

ISBN 7-302-13538-X

I.管… II.邵… III.管理学—案例 IV.C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 086655 号

出 版 者:清华大学出版社 地 址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 客户服务:010-62776969

组稿编辑:张立红(zlh-zlq@263.net) 文稿编辑:张 颖

封面设计:王 岚 版式设计:孔祥丰

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:北京国马印刷厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×260 印张:9.75 字数:213 千字

版 次:2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-302-13538-X/F·1603

印 数:1~5000

定 价:16.80 元

前 言

这本案例集是为管理学课程的教学而编撰的。管理学是一门应用学科，理论与实践的结合尤为重要。在管理学教学中引入案例分析，有助于达到这个目的。案例分析可以使学生增加对管理实践的感性认识，间接获得一些实际的管理经验，从而帮助学生进一步理解所学知识和验证理论，并提高学习的兴趣。要在教学中引入案例分析，一本适合教学需要的案例教材当然必不可少。

这本案例集共收入 26 篇案例。案例内容涵盖了决策、计划、战略、组织设计、组织变革、领导、激励、沟通、团队、控制和组织文化等方面。为了方便教学使用，本书按照常规的教学体系，将这些案例分为“计划过程”、“组织过程”、“领导过程”和“控制过程”等四个单元。当然，由于案例的多用途特点，教师可以根据教学需要灵活使用这些案例，不必拘泥于本书的分类。

本书的特点之一是案例背景的多样性。本书案例中的组织，既有本土企业，也有跨国公司；既有国有企业，也有民营企业；既有上市公司，也有家族企业；既有独资企业，也有合资企业；既有制造业，也有服务业；既有单一经营的公司，也有多元化经营的公司；既有企业组织，也有政府机构。广泛的背景可以使学生接触到各种各样的组织，了解各类组织之间的差异及其对管理实践的影响。

本书的另一个特点是管理者导向。本书案例中的决策者均是在组织中担任一定管理责任的人，即管理者。他们当中有公司的总裁、总经理或副总经理，有部门经理，也有基层主管。案例是从他们的角度来编写的，反映了他们对问题的认识和理解。学生分析这些案例，可以将自己置于管理者的位置，逐步养成从管理者的角度观察问题、分析问题和理解问题的习惯。当然，这是一个长期的过程，不是一本案例集就能够解决的，但学习本书也许可以成为这一过程的起点。

需要说明的是，本书的全部案例均是根据组织的真实事件编写的，为了保护案例组织和当事人，案例中所涉及的组织名称和人物姓名均使用了化名，并隐去了其他可识别信息，但并不影响对案例的分析和所得结论。少数案例曾经发表过，但多

数案例是首次发表。

编写案例教材是编者的一次尝试。由于缺乏经验，还请各位读者和专家提出改进意见，以共同推动案例教学的发展。本书编者的电子邮箱是：mnsshaoc@mail.sysu.edu.cn。

编者

于中山大学管理学院

目 录

第 1 单元	计划过程	1
	案例 1-1 牛王潮州牛肉火锅城	3
	案例 1-2 利得电子公司：收购渥洋电子厂	7
	案例 1-3 广州文杰文化发展有限公司	15
	案例 1-4 广州广利华贸易有限公司	18
	案例 1-5 朱佑敦兄弟有限公司	22
	案例 1-6 科玛斯公司	29
	案例 1-7 耐特力(中国)有限公司	33
	案例 1-8 康佳宝饮料有限公司	39
第 2 单元	组织过程	45
	案例 2-1 龙江街道办事处	47
	案例 2-2 曼尔公司：重组全球采购部	51
	案例 2-3 等待还是行动	56
	案例 2-4 金氏建设发展股份有限公司	63
	案例 2-5 飞鹰电子有限公司：12 小时工作制	67
	案例 2-6 常青公司的组织变革	73
第 3 单元	领导过程	77
	案例 3-1 华南石油勘探开发公司	79
	案例 3-2 安邦工程建设监理公司	84
	案例 3-3 德尔先生	91
	案例 3-4 丰泰食品公司	98
	案例 3-5 丽达高分子化工有限公司	101
	案例 3-6 红光电器股份有限公司	106
	案例 3-7 爱克公司	114
	案例 3-8 深圳东江国际货代有限公司	121

第 4 单元 控制过程	127
案例 4—1 彩虹视听器材服务有限公司	129
案例 4—2 华凌线缆厂	134
案例 4—3 中特容器有限公司	139
案例 4—4 深圳大远集团公司：陈明君的选择	144

第 1 单元

计划过程

本单元收录了八篇案例。

案例 1-1 “牛王潮州牛肉火锅城”描述的是一家经营地方菜式的餐馆从兴盛到衰败的过程。以潮州菜为主的牛肉火锅城在广州曾风行一时，牛王潮州牛肉火锅城在当地颇有名气。在风光了几年之后，火锅城的生意急剧下降。惨淡经营了一段时间后，火锅城的老板决定将铺位转手，结束餐馆的经营。是什么因素导致火锅城的衰落？是消费习惯吗？是激烈的竞争吗？是经营方式吗？如果是诸多因素综合作用的结果，哪个因素是主要因素呢？

案例 1-2 “利得电子公司：收购渥洋电子厂”描述的是一家公司收购另一家公司的曲折过程。利得电子公司是一家从事电子元件贸易的公司，老板孙阳发现薄膜电容器的销路非常好，萌生了生产该产品的想法，最好是承包或购买一家薄膜电容器生产厂。就在此时，他得到了有一家名叫渥洋电子厂的薄膜电容器厂要转让的消息。事情的发展似乎非常顺利，但没想到洽谈收购的过程却是一波三折。原先志在必得的孙阳现在反倒犹豫不决了：渥洋电子厂还值得收购吗？

案例 1-3 “广州文杰文化发展有限公司”描述的是一家从事有声读物经营的私营企业创业和发展的历程。图书批销行业的赊销比例比较高，风险大，识别读者需求和产品研发是成功的关键因素。该公司产品单一，销售不稳定，淡旺季分明，给经营带来不少的困难。如何解决这些困难，是该公司总经理明年的工作重点。

案例 1-4 “广州广利华贸易有限公司”描述的是一家贸易公司的分公司的计划安排。该公司是索尼空白录像带在内地的一级代理商。总公司给该分公司下达的计划任务是销售金额 2 200 万元，利润 40 万元，成立工程部并做成第一笔生意。现在时间过半，但任务并没有完成过半。如何完成今年的任务是经理刘丰需要考虑的问题。要办的事情很多，哪些事情重要，哪些事情不重要？哪些事情要抓紧办，哪些事情可以缓办？

案例 1-5 “朱佑敦兄弟有限公司”描述的是一家香港贸易代理公司的经营方向决策。朱佑敦兄弟有限公司的业务是代理欧美装饰布的销售。早期是在香港地区销

售,后来香港经济的发展使该公司获得极大成功,曾是香港最大的装饰布代理商。改革开放以来,该公司的经营重点也随之转移,内地逐渐成为该公司的主要市场。随着经济的发展和加入世界贸易组织,该公司的经营环境发生了重大变化,引起了公司管理层对今后发展方向的讨论:是作为中间商采购或成为欧洲买家的买方代理,还是投资内地建立自己的工厂生产家具;随着公司在内地业务比重越来越大,公司是否应该将总部迁往深圳?

案例1-6“科玛斯公司”描述的是一家总部设在瑞士的跨国公司新产品开发和市场进入决策。科玛斯公司是世界上自动端子机的领先制造商。该公司总裁在亚洲各地考察时发现,公司的产品并不适合亚洲市场的需要,要占领亚洲市场就要开发新产品。这项决策涉及到公司的产品策略、市场策略、资源配置等诸多问题。公司内部意见也不一致。对开发新产品进入亚洲市场,研发部门反对,市场部门支持,两派的理由似乎都很充分。该如何决策呢?

案例1-7“耐特力(中国)有限公司”描述的是一家外商在华合资企业面临的市场决策。耐特力(中国)有限公司是一家专业制造照明灯杆、通讯杆、输电线杆和交通标志杆等钢结构产品的制造商。该公司总裁罗伯特希望在通讯杆市场上继续保持优势,在照明杆市场上要止住下滑的趋势,迅速提高在电力杆市场上的占有率。问题是如何才能实现这些目标?罗伯特面临来自公司总部要求改善业绩的巨大压力,如果业绩不能改善,某些产品线可能要撤出中国市场。对总部这种短视的做法,罗伯特是极力反对的。当然,在说服总部改变决策之前,内部管理层必须取得一致意见,拿出切实可行的方案来。

案例1-8“康佳宝饮料有限公司”描述了一家饮料公司编制月度生产计划的过程。康佳宝饮料有限公司采用以销定产的计划编制方法:根据公司的经营计划编制销售计划,根据销售计划编制生产计划,再根据生产计划编制供应计划。2003年,由于该公司采用的第三方物流失败、市场需求变化等因素,造成600万箱的产品库存。为了消化库存,销售公司营销计划部没有下达11月份的销售计划,这使得饮料公司生产计划部经理潘敬左右为难,还需不需要编制生产计划?如果需要,应该如何编制和下达?更加重要的是,明年的计划如何安排?

案例 1-1

牛王潮州牛肉火锅城

陈素雄 编写

2000年7月15日,对牛王潮州牛肉火锅城老板张壮凌来说是难熬的一天。因修建地铁要拆迁的名记餐厅急需承让自己的火锅店,今天是双方约定的成交日,讲好的时间是上午10点,现在快下午5点了,还是不见名记餐厅的人来。名记餐厅事先交了5万元订金。名记餐厅的老板不会是忘了今天的约会吧?几次打电话都联系不上对方,张壮凌顿时有一种不祥之感。是什么原因使得名记餐厅的老板放弃了这次交易?连5万元的订金都不要了。张壮凌原想通过这次转让摆脱火锅店的亏损局面,看来是转让不成了。

牛王潮州牛肉火锅城是一家专营潮州菜式的火锅店,1996年6月开业。老板张壮凌是粤东人,原在深圳火车站做糖烟酒生意,积累了一笔资金。1996年3月来到广州,在新港西路鹭江商业城租用二楼800平方米的场地,每月租金36000元,租期6年,每两年递增12%,押金10万元。张壮凌投资170万元搞装修和添置设备,还交了8万元的水电增容费(投资情况见表1-1),开办了广州市第一家大型潮州菜火锅店——“牛王潮州牛肉火锅城”。

表 1-1 火锅城投资项目表

时 间	金 额(万元)	用 途	折旧时间(年)
1996.3	170	装饰、设备	6
1996.3	8	水电增容费	6
1996.6	10	流动资金	—
1998.7	18	茶市设备	3
合计	206		

火锅店设有200多个餐位,专门经营潮式牛肉火锅,用料是一种富有潮汕地方特色的牛肉丸。火锅店临街一面采用落地玻璃墙,店面通透,马路上的过往行人可一目了然。顾客群主要是中山大学的学生和鹭江附近的农民这类低消费群体以及在穗的潮汕人。

广东菜有广州菜、潮州菜和东江菜三大类。潮州菜以烹调海鲜见长,刀工技术讲究,口味偏重香、浓、鲜、甜,喜用鱼露、沙茶酱、梅羔酱、姜酒等调味品,甜菜较多,款式百种以上,都是粗料细作,香甜可口。潮州菜的另一特点是摆十二款,

上菜次序喜欢头、尾甜菜，下半席上咸点心。秦朝以前潮州属闽地，其语系和风俗习惯接近闽南而与广州有别，因渊源不同，故菜肴特色也有别，代表品种有烧雁鹅、豆酱鸡、护国菜、什锦乌石参、葱姜炒蟹、干炸虾枣等，都是潮州特色名菜，汉朝时流传于岭南地区及海内外。

潮菜在平常更以“肉丸系列”和“卤水系列”闻名于世。在广州，说起潮菜人们就会想到潮州牛肉丸。潮州牛肉火锅原料以牛肉为主，主要的菜式以“三丸”为招牌，即牛肉丸、猪肉丸、鱼丸。肉丸是潮州菜的特色菜之一，制法与广州制法完全不同，吸收了部分客家肉丸制法，香脆，有弹性，品种比较单一，不需很复杂的厨房制作，只要做好肉丸就行了，烹调技术不需很高。由于原料的特点，只适合火锅制法，很少有小炒。牛肉火锅的旺季在秋冬，夏天是淡季。广州的牛肉火锅店大多为潮汕人所开设，市场定位在中低档位。

在广州，经营潮州牛肉丸的餐馆虽早已有之，但以前都是以个体小食档为主。把潮菜中的牛肉和“肉丸系列”以大型火锅店的形式经营，可说是张壮凌的首创，对此他也很自豪。

开牛肉火锅店，牛肉丸的质量非常重要。制作牛肉丸选用的牛肉必须是当天早上新鲜的牛肉打成，因此要求原料供应商供应的牛肉要保证绝对新鲜。有几次，牛肉供应商的牛肉不很新鲜，张壮凌当即退货。在1996、1997年的“火锅店热”时，张壮凌品尝过广州市几乎所有的牛肉火锅店，他认为自己的牛肉丸是做得最好的。他说，“全市火锅店唯有我一家是在二楼，后来很多火锅店都不行了，而我却还可以做下去。”

但张壮凌始终没有摆脱“夫妻档”式的家族经营方式。张壮凌管全面，老婆管财务，弟弟管采购。张壮凌的核算方法很简单：月营业额减去现金支出，就是利润。他无法核算菜式的毛利率。张壮凌对此也明白。他说：“如果能请到一位我能放心的、有管理能力的、能带来效益的人，我愿意高薪请他来管理。”

火锅城开张后的头两年生意特别好，平均每月营业额约25万元，平均每月盈利4万多元。随后广州相继冒出十多家经营模式相同的潮州牛肉火锅店，海珠区的昌岗路和江南大道就开了三间。火锅店在广州好似一阵风，热闹了二三年后就进入经营低潮，大部分火锅店生意不好。原因是多方面的，广州天气炎热、潮湿，火锅、特别是牛肉火锅本来就不太适合广州人的饮食习惯，许多广州人光顾牛肉火锅店是为了尝鲜。火锅店菜式简单，吃一两次觉得还可以，吃多就腻了；再有就是其他菜式的竞争，特别是连锁店式海鲜、野味和其他特色菜的竞争，使得潮州牛肉火锅店的市场没法做大，火锅店进入低谷。由于同类火锅店远离“牛王”，而且这几年有不少火锅店关闭，因此“牛王”的竞争者主要是来自附近餐馆。在客村和鹭江地区，还有另外四家餐馆。一是大型的连锁餐馆“东江海鲜酒楼”，市场定位在中高档次。二是在大江苑的“天然居酒楼”，三是在客村立交附近的“南海城海鲜酒楼”，这

两家主要是做广州菜，市场定位也在中高档次。这三家餐馆离火锅城较远。四是“名记餐厅”，离火锅城最近，就在火锅城旁边。

从1998年3月开始，火锅城的经营额急剧下降，平均一个月营业额才13万元（成本开支及营业情况见表1-2和表1-3），每月亏损4万多元。面对经营困境，张壮凌想尽了各种办法。1998年7月，他投入18万元增设茶市（早茶和夜茶）。由于地理位置好，价格便宜，吸引了不少喜欢喝茶的人，特别是附近下渡村和鹭江村的农民。每月能增加6万元的营业额，亏损额有所减少。就这样惨淡经营到2000年，火锅城的经营状况依然没有好转的迹象。张壮凌下定决心把店铺转让出去，开始寻找买主。

表 1-2 每月成本开支

单位：元

	增开茶市前	增开茶市后
租金(平均)	38 000	—
水电费(平均)	29 000	31 500
工资	29 000	34 000
折旧	24 700	29 700
税费	9 200	—
原料	约占营业额的30%	—
接待费、杂费	500	—
合计	133 900+原料	147 400
其中：固定成本	24 700	29 700
可变成本	109 200+原料	117 700+原料

表 1-3 平均每月营业额

单位：元

	营 业 额	毛利(只扣除原料)	利 润	总 利 润
1996. 6~1998. 3	250 000	175 000	41 100	863 100
1998. 4~1999. 8	130 000	91 000	-42 900	-686 400
1999. 9~2000. 7	190 000	133 000	-14 400	144 000
累计	—	—	—	320 700
未收回投资	654 300			

2000年6月，广州地铁二号线发出正式通告，鹭江站将在9月份开始拆迁。名记餐厅在被拆迁之列，与其相邻的火锅城不用拆迁。

名记餐厅开设比火锅城早，经营者是陈姓兄妹，在20世纪80年代末从中山大学东门外的街边小档做起。刚开始是晚上在街边摆几张台子，由于菜的味道不错，很受学生和中低收入的顾客欢迎，生意越做越旺。随着生意的发展，餐厅不断扩大，

把旁边的店面都租了过来。但由于紧临新港路，店面无法向外扩展，名记餐厅只能向里面扩展。经过多次扩大，在前几年进行了重新装修，改名为“名记海鲜酒家”。两年前，名记又在前进路开了一家分店，规模比老店还大。名记最初主要是经营广州菜，初期价格非常便宜。但自从改做海鲜，价格就比以前贵了。名记的生意一直很旺，在鹭江一带颇有知名度。名记餐厅的菜式与火锅城不同，市场定位也比火锅城高，名记是走中档中价路线，火锅城走低档低价路线。名记餐厅的场地没有火锅城大，门面不如火锅城明亮，发展受到一定的限制。

有一天傍晚，几个自称是北方来的人到火锅城找张壮凌谈转让之事，说是想做快餐。张壮凌估计是名记餐厅派来的人。为了摸清对方的情况，张壮凌派人跟踪这些人，一直跟踪到前进路的名记海鲜城。张壮凌原来只想把未收回的折旧投资款 35 万元和 10 万元的押金通过转让收回来。张壮凌发现名记急于承让，就把转让费从原来的 65 万元提高到 98 万元。经双方讨价还价，最后确定为 86 万元。2000 年 7 月 12 日，名记餐厅老板交来 5 万元订金，约定三天后付款交场。但名记餐厅的老板没有如约前来付款和接收场地。

现在摆在张壮凌面前的路有三条，一是对火锅城进行全面装修，改变菜式，改做海鲜或其他粤菜，占领名记餐厅退出后留下的市场。此方案估计需要投资上百万元，收益高，但风险也大。二是进行简单装修，增加海鲜菜，此方案大约需要投入 30 多万元，收益不如第一个方案，但风险较小。三是维持现状，继续寻找买主，把店铺转让出去，收回剩余的投资折旧。每年从 8 月下旬开始，火锅城的生意会重新旺起来，因为每年中山大学新生入学都给火锅城带来生意。同学聚会、特别是潮汕地区的学生开同乡会，都会选择火锅城。像在黑暗中又看到了一线光明的迷路入一样，张壮凌的精神重新振作了起来。

案例 1-2

利得电子公司：收购渥洋电子厂

老倩雯 编写

最近一段时间，利得电子公司老板孙阳一直为收购渥洋电子厂的事忙碌着，可眼下又拿不定主意了。

利得电子公司

利得电子公司成立于1996年，一直从事电子元器件的贸易业务，公司员工人数不多，但效益不错。孙阳曾从事陶瓷电容器的研制及生产，对各种电容器的性能、指标、适用范围、影响因素等颇为了解，这几年又不断学习，成了电子元件的行家，许多中小厂家都愿意来他这里购买电子元件，同时探讨一些关于电子元器件使用过程中出现的问题。

孙阳并不满足利得电子公司目前的状况，一直在寻求机会发展。在与客户的探讨过程中，孙阳发现，使用电子元件的厂家常常不大懂电子元件，而生产电子元件的厂家又不太了解使用厂家的需要。在贸易过程中，孙阳又发现薄膜电容器的销路非常好，常常供不应求，而且该产品生产设备不多、工艺相对简单。因此，孙阳有了一个想法：承包或购买一家薄膜电容器生产厂，在生产标准元件的同时，生产部分非标产品以满足厂家的特殊需要。

这时候，孙阳得到消息：在广州市白云区高山村，有一家叫渥洋电子厂的薄膜电容器厂因经营不善，濒临倒闭。这可能是一个契机！孙阳赶忙向高山村的村支书了解情况。

渥洋电子厂

渥洋电子厂是由一个韩国人于1994年租用高山村的厂房创办的，因为还有别的生意，需要经常来往于中韩两国，所以两年后将工厂交给他在中国的一个朋友张某管理，有时过来看看。后来韩国的生意失败，干脆就不到中国来了，渥洋电子厂算是送给了张某。张某并不善于管理，渥洋电子厂开始还有点盈利，后来就渐渐亏损了，最后实在经营不下去了，就承包给了一个香港人。

香港人承包了两年，并没有扭亏为盈，反而欠了高山村80万元的水电、房租费。高山村屡次催讨不果，于2002年8月中旬强行封了工厂。早在半年前，高山村就要封厂，当时张某和香港人都苦苦哀求，请求以半年为限，让他们分期还清欠款，并立下一纸字据，字据上写明，如果半年内未还清欠款，村委会有权以任意方式处置渥洋电子厂。张某和香港人都在字据上签了字。现在，村委会就凭着这张字据，准备以50万元卖掉渥洋电子厂。

现场察看

打听清楚事情的来龙去脉之后，孙阳带人到渥洋电子厂实地察看。

渥洋电子厂位于广州市白云区高山村，交通还算方便，厂房离高速公路不远。办公室、生产车间、仓库、工人宿舍、饭堂一应俱全，但肮脏、凌乱，看得出来工厂管理极为混乱，起码最近一段时间生产混乱。经过清点，渥洋电子厂现有固定资产如表 1-4 所示。车间还有架子车 15 台、周转塑料筐 116 只和大风扇 2 台、手钻 1 台、显微镜 2 台及其他辅助性工具。

表 1-4 渥洋电子厂固定资产

序 号	固定资产名称	单 位	数 目	产 地
1	自动卷绕机	台	12	日本
2	自动卷绕机	台	1	意大利
3	预焊机	台	3	韩国
4	容量测试仪	台	2	不详
5	压制机	台	4	韩国
6	油压机	台	1	中国广州
7	切脚定型机	台	2	韩国
8	自动选别机	台	1	韩国
9	半自动印标机	台	2	日本
10	自动掩蔽机	台	2	韩国
11	自动焊接机	台	2	韩国
12	自动焊接机	台	1	意大利
13	交流参数稳压器	台	1	中国
14	烘炉	台	5	中国香港
15	浸油机	台	2	韩国
16	半自动涂药机	台	1	韩国
17	打粉机	台	1	韩国
18	除脂机	台	1	韩国
19	耐压测试仪	台	2	韩国
20	喷涂机	台	1	
21	除刺机	台	1	
22	空压机	台	2	
23	变压器	台	2	
24	大型贮气罐	个	1	
25	车床	台	1	

另外，渥洋电子厂被封前还在生产，仓库内还有不少原材料，其中包括国产“易事达”牌电容薄膜 18 箱，韩国产的电容薄膜 12 箱，金属化有机薄膜 47 罐，德国产的铝膜 178 箱，国产金属化有机薄膜、PET 镀铝膜等共 20 箱，镀锡铜包钢线 7 箱，冷压纸 5 箱，2 000×1 000 海绵块 40 片，喷金丝 6 筒。

实地察看后孙阳觉得，以 50 万元的价格买下渥洋电子厂合算，最好的方法是利得公司继续向高山村租用原厂房进行经营，这样，只要稍加装修、整顿，工厂就能生产了，而且可以继承该厂的部分货源及销售渠道，也能利用原有的管理人员和技术骨干。

孙阳提议，把厂房租给利得公司，先交 25 万元，待重新开始生产时再交另一半款，租金另计。提议被村支书断然否决，理由是高山村急于收回部分欠款，好向村民们交差，必须一次性把工厂卖出，而且买主必须在三天内把东西搬走，余下的高山村将当废品卖掉。“况且，我们已答应把厂房租给另一个人了。”村支书说。

高山村太过急切要卖出渥洋电子厂，引起孙阳的警觉。经过多方了解，孙阳知道了真相：渥洋电子厂除了欠高山村的水电、房租费 80 万元之外，还欠了许多供应商的材料款，最近常有供应商来讨债。而且，在办厂之初，为出政绩，镇政府以招商引资、扶持外商办厂为由，借给渥洋电子厂 300 万元，一直未收回。高山村准备在别的债主不知道的情况下，低价把工厂的资产卖掉，让买主远走高飞，到时候一问三不知，把卖厂所得“袋袋平安”。

知道了渥洋电子厂的实际情况之后，孙阳也觉得实在不能在高山村承包该厂了，否则别的不说，光是应付上门来讨债的供应商就够烦了。但是，到底该不该买下渥洋电子厂呢？

产业形势

金属化薄膜电容器是电子产业的基础元件，具有高频特性好、寿命长、自愈性好、损耗低、性能稳定、可靠性强等特点，被广泛应用于家用电器、通讯设备、照明灯具、电力系统等领域。据有关资料统计，近年薄膜电容器的市场需求年增长率为 10%。随着加入 WTO，我国可以利用劳动力成本低的优势，使电容器产品大量进入国际市场参与竞争。目前，广东厂家生产的电容器有近 50% 销往国际市场。因此，建立适度规模的薄膜电容器生产厂具有广阔的发展空间。

最近，金属化薄膜电容器货源十分紧俏，利得公司组货不太容易，而且价格高居不下；同时，许多电容器生产厂家都在追加投资、扩大生产规模：声鑫电容器厂把生产规模由 800 万只/月扩产到 1 500 万只/月；昱电电子厂在上海投资新建了一家月产 1 000 万只金属化薄膜电容器的工厂；华佳电子投资 500 万元建了一条月产量为 500 万只金属化薄膜电容器的生产线——这充分说明了市场对金属化薄膜电容器的需求相当大，大家对投资金属化薄膜电容器项目的前景看好。

虽然现在薄膜电容器生产厂家较多,市场竞争激烈,价格混乱,质量差异较大,但随着市场经济的进一步完善,产品质次价高的部分厂家会被淘汰,这将为建立在高起点基础上的新兴厂家提供发展空间。

办厂计划

渥洋电子厂原来只生产普通的薄膜电容器,但添置一些设备就可以生产金属化薄膜电容器。更重要的是,收购渥洋电子厂所花费的成本仅是购买同样数量的新设备的 1/4,而且现存在仓库的原材料就值 10 多万元。

孙阳是这样考虑的,利用渥洋电子厂的设备,再从上海稀瑞电子设备有限公司及其他地方购买一些设备(如表 1-5 所示),创办一家月产量为 400 万只薄膜电容器的生产厂。

表 1-5 新购设备清单

序 号	设 备 名 称	单 位	数 量	备 注
1	喷金机	台	1	配除尘系统
2	热压机	台	1	
3	浸渍机	台	5	
4	脱泡机	台	1	
5	搅拌机	台	1	
6	混练机	台	1	
7	撕带机	台	1	
8	涂硅机	台	2	
9	板条及工装	批	1	
10	分选机	台	2	
11	赋能机	台	2	
12	切割机	台	1	
13	电桥	台	3	
14	去毛刺机	台	1	
15	空调	批	1	
16	电脑	批	1	

孙阳与村支书谈好,以 48 万元买下渥洋电子厂。孙阳的计划是,另外再花 100 万元购买新设备,35 万元投资厂房及动力,10 万元投资工装夹具,加上 17 万元的不可预见费用,总投资 210 万元。这是办一家同等规模的新厂投资的 50%。