

教育部新世纪网络课程建设工程
清华大学校级 985 重点项目

中国工商管理案例集

第二辑

清华大学中国工商管理案例库编写组

高等教育出版社

内容提要

本书是中国工商管理案例集的第二辑,收入了 31 个案例,涉及综合管理、创业管理、运作管理、企业文化、管理沟通、财务管理、人力资源管理、市场营销等方面。本书可供经济管理类各专业本科生、研究生(含 MBA)使用,也可供其他对管理问题感兴趣的读者阅读研究。

本书旨在提供教学指导与参考,每个案例均配有案例教学指导书。有需要者,可与中国工商管理案例库联系(北京清华大学经济管理学院伟伦楼中 207,邮编:100084),也可直接上网查询(网址:<http://www.ecase.edu.cn> E-mail:case@em.tsinghua.edu.cn)。

图书在版编目(CIP)数据

中国工商管理案例集.第2辑/清华大学中国工商管理案例库编写组.—北京:高等教育出版社,2003.12

ISBN 7-04-013645-7

I. 中... II. 清... III. 企业管理—案例—汇编—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 095408 号

出版发行 高等教育出版社
社 址 北京市西城区德外大街 4 号
邮政编码 100011
总 机 010-82028899

购书热线 010-64054588
免费咨询 800-810-0598
网 址 <http://www.hep.edu.cn>
<http://www.hep.com.cn>

经 销 新华书店北京发行所
印 刷 北京印刷二厂

开 本 787×960 1/16
印 张 30.25
字 数 570 000

版 次 2003 年 12 月第 1 版
印 次 2003 年 12 月第 1 次印刷
定 价 37.40 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

序

管理案例是对特定的管理情景问题的客观描述,它真实提供了所需决策的各类管理问题、实际存在的复杂管理冲突以及各种相关事实和背景资料,再现了管理者或管理组织所面临的实际管理情景和决策环境。

案例教学法以管理案例为教材,在学习和讨论案例的过程中,学生以决策人的身分识别、定义问题,分析各种可行方案并制定实施计划。通过这种身临其境的解决问题式的学习过程,学生将管理理论应用于管理实际中,能不断提高分析问题和解决问题的能力。

案例教学与我们一直习惯的传统的教师作结构式讲授的教学形式(教师作系统的讲解,学生则静静地倾听、记录和领会)有较大区别。在课堂讲授中,教师是主角、中心,是主动的传授者,学生只是配角、帮衬,是被动的接受者;而在案例教学中,学习主要是在激烈的讨论和辩论的气氛中进行的,教师已退居幕后,学生则充当主角、中心,是主动的学习者,教师只扮演导演、教练、备用信息库等角色。

作为适合管理教育的独特而有效的教学方法之一,管理案例及其教学是在1921年由美国哈佛商学院首创的。它反映了美国为促进经济发展而急于培训大批称职能干的工商管理人才的迫切愿望及所做出的巨大努力。但案例教学法因为有违传统的教学方法论原理,不符合旧的习惯,在美国管理教育界的推广也经历了较长的一段时期。直到20世纪50年代到60年代,哈佛商学院在福特基金会的资助下,连续举办了11期8周制的案例教学暑期研讨班,邀请了200多名管理学院院长与资深教授参加,才逐步就案例教学的意义、特点与有效性建立了初步的共识,为其推广提供了认识上的基础。同时,哈佛又创建了它的“校际案例交流所”,为全美各院校提供了方便而丰富的案例供应源。尽管美国管理教育界对案例教学至今仍存歧见,但经上述长期努力,案例教学已在美国乃至全世界得到了相当大的普及与推广。

自1991年我国开始试办工商管理硕士教育以来,我国管理教育界对于管理案例,特别是反映当代中国企业管理实际的案例的需求猛增。从1997年起,全国工商管理硕士(MBA)教育指导委员会特别制定了一个“工商管理硕士研究生培养过程中的若干基本要求”,其中包括“根据各课程的特点,每门课程教学中至少应采用一定的案例数”。尽管MBA教育指导委员会要求的案例数量是一个



很低的限度(北美一个 MBA 在整个培养过程中至少要做二三百个案例),但是在各院校的实际教学中,仍然存在着案例资源匮乏、供给不足的问题,特别是能够反映当代我国企业管理实际的新案例非常少,在案例教学中以本国自编案例为主体的教学目标还远远不能达到。

从国外资料编译过来的案例主要是从国外管理者的角度来描述国外企业的管理事实与过程。近年来外国学者也开发了为数不多的关于中国企业管理实际的案例,但是由于文化、国情背景的差异,这些案例往往不能准确深入地反映中国企业的管理实际问题 and 情景,常常给人以隔靴挠痒之感。

案例资源在数量和质量上的落后,引起了管理教育界的重视,因为案例教学效果的好坏,很大程度上受案例编写质量的影响。我们认识到,编写当代中国企业管理案例,能够有力地推动案例教学法在各高等院校的普及,促进管理教育各个培养环节质量的提高,形成一定的案例编写、案例研究和案例使用的风气;同时,通过写案例、教案例,也能够使管理教育界与工商企业界建立并保持广泛的良好联系,使学校随时触摸到企业的脉搏,形成注重实际问题研究的科学学风,并不断地更新教学内容。这对管理教育水平的提高有着非常重要的意义。

鉴于此,由教育部“现代远程教育资源建设委员会:新世纪网络课程建设工程”投资 80 万元和清华大学校级 985 重点项目投资 800 万元,共同建设了中国工商管理案例库。案例库中的案例基本是由全国 56 所 MBA 试点院校的管理学院教师深入企业调查后编写的。

朱镕基总理在 1994 年写给清华大学经济管理学院贺信中强调指出,我国的管理教育“要敢于借鉴引进世界上一切优秀的经济管理学院的教学内容、方法和手段,结合中国的国情”。我想,对于编写中国工商管理案例、推动案例教学在我国的蓬勃兴旺而言,这应当是我们的指导思想。

愿我国的案例编写和案例教学工作蔚然成风,愿我国的管理科学和管理教育事业随着国家经济建设的逐步发展而不断进步。

赵纯均

2002.3

策划编辑	李捷
责任编辑	张海宁
封面设计	王凌波
责任绘图	郝林
版式设计	马静如
责任校对	杨雪莲
责任印制	宋克学

目 录

第一编 综合案例	1
天鹏公司组织结构变革	2
华圣果业产业化项目运营策略	7
搜狐的新邮箱	26
海尔催醒“休克鱼”	44
浪潮集团	58
丰乐种业的成长之路	82
第二编 创业管理及风险投资	109
中药戒毒药——扶正康的创业融资	110
北京澳柯玛视美乐信息技术有限公司	127
金洪恩电脑有限公司	146
东方博远	158
新浪上市	170
第三编 运作管理	185
大连市急救系统	186
第四编 企业文化及管理沟通	197
北京天桥北大青鸟科技股份有限公司	198
北京春天商业发展有限责任公司	213
第五编 财务管理及税务筹划	235
扬州庆丰造纸总厂债转股	236
湘能电力公司该不该收购朗江水电站	255
厦门建发股份有限公司税收筹划	275
华翔水泥厂	286
BPEC 公司资产重组与上市融资方案	301
第六编 人力资源管理	319
杨村煤矿	320
副总跳槽以后	343
同仁堂通过“双高”招聘“双总”	351
第七编 市场营销	359



中远国际货运有限公司	360
宁波方太厨具有限公司	380
北京华龙油品有限公司	395
第八编 系列案例	413
谭火锅餐饮连锁有限公司(A)	414
谭火锅餐饮连锁有限公司(B)	437
谭火锅餐饮连锁有限公司(C)	451
谭火锅餐饮连锁有限公司(D)	470

第一编

综 合 案 例

天鹏公司组织结构变革

摘要:本案例描述了一家中小型民营房地产企业的组织结构和运作现状。通过对该企业在运作过程中暴露出的问题进行挖掘和剖析,提出了组织变革的原则和新的组织结构形式,并详细描述了新组织结构的运作模式和应该采取的变革步骤。

关键词:组织结构 组织变革 民营企业

天鹏房地产开发有限公司成立于1996年9月2日,旋即承接了新发小区15万平方米国家安居工程的建设任务,得到了居民的赞誉和政府的肯定。天鹏公司1997年9月被市政府评定为1995—1996年度安居工程开发先进企业,1998年9月获评房地产开发管理先进企业,1998年经云南省建设厅核准为三级资质房地产开发专营企业,1999年核准为二级资质专营企业,1999年12月被昆明市统计局评定为统计先进单位,2000年被省工商银行认定为重点扶持企业,并被工商银行多次评定为重信誉守信用单位。

1998年天鹏公司全力投入到光大花园住宅小区的开发建设中:一期工程为国家安居工程(经济适用住房),二期和三期工程均为商品房。一期工程于1999年1月正式开工,2000年1月竣工交付使用;二期工程于1999年3月动工,2000年6月竣工并交付使用;三期工程于2000年12月开工,计划于2001年12月竣工交付使用。2001年,天鹏推出的以迷你复式户型为主的新楼盘在昆明房地产市场引起强烈的反响,以至在认购过程中竟然要通过抽签才能确定最后的认购者。

本案例由清华大学经济管理学院王雪莉指导,李志超编写。作者对部分资料作了必要的掩饰处理。本案例仅供课堂讨论,作者无意说明企业经营管理上的成败得失。清华大学经济管理学院拥有本案例的版权,未经书面许可,禁止以任何方式复制、传播、使用本案例。



天鹏公司开发的房地产项目在市场上很有口碑,其楼盘形象深入人心。二期工程具有超前性、示范性和先导性,规划、设计和建设水平达到、有些还超过了《建设部城市住宅小区建设试点综合评定内容》,在商品房建设中居于领先水平,商品住宅性能经国家建设部初审认定为3A(AAA)级。作为国家安居工程的一期工程,被昆明市政府确定为市安居工程示范小区,整个光大花园住宅小区被云南省建设厅确定为省级住宅示范小区。建设部刘志峰副部长到光大花园住宅小区视察时,称赞其“价位不高,品位高,环境好,是全国最好的小区之一”。云南省建设厅厅长程政宁曾多次到小区视察,称赞它“是全省最好的住宅小区”。通过光大花园的开发建设,天鹏公司跃上了一个新的台阶。在云南省建设厅、省统计局公布的云南省房地产企业综合实力30强中,天鹏公司位列第7。

天鹏公司在自身发展的同时,积极参与社会公益活动,回报社会。1998年它与昆明市教育委员会签订了捐资助教协议,自1999年开始,已累积三年时间每年捐资帮助贫困地区发展教育事业,建起了希望小学,公司员工还与贫困学生开展了“一助一”捐资助学活动。除此之外,公司还主办或承办了多次音乐会、演唱会和画展等活动。

至2000年7月止,天鹏公司拥有员工78人,平均年龄为29岁,大专以上学历占72%,具有中级以上专业技术职称的人员达40人。为提高员工的综合素质,自2000年6月开始,天鹏公司委托云南大学成人教育学院对员工进行系统的综合素质培训。公司的部分中高层管理者还专门到清华大学参加为期四个月的工商管理培训。

天鹏房地产开发有限公司经过5年的努力奋斗,已成为云南省房地产业中一支异军突起的生力军。

谈到天鹏公司的迅猛发展,不能不提到公司的创始人兼总经理——吴总。他中专毕业后就参加了工作,从给别人打工到自己独立开创一番事业,其间取得了巨大的成功,当然也经历了许多风雨和坎坷。吴总不到30岁就在昆明房地产业留下了敢想敢干、有胆识、有魄力、有实力的名声。而在公司内部,其下属员工对他的评价同样如此:目标远大,事业心强,敬业,有闯劲,重感情,接受力强,富于冒险精神。这些特点既是吴总个人魅力的主要源泉,也是天鹏公司高速发展的重要支柱。

除吴总以外,天鹏公司还有一个团结、互助的高层管理团队。几位副总大多是吴总创业时的合作者,彼此很默契。他们的分工是,刘总控制营销,王总主管财务和对外关系,孙总负责工程,还有一位黄姓副总主要负责办理征地及相关手续。这个高层管理团队的成员经多年合作,对各自的工作方式和作风都十分熟悉了解,虽然工作中有时也会因意见不同争论甚至吵架,但大多数时候是由吴总作出最终决策,所以决策效率较高。公司员工大部分是通过招聘进入公司的当



地人员,少数是公司组建前或组建初期就与吴总在一起工作的朋友,也有少部分是从其他相关政府部门或单位进入公司的。

从公司的组织结构上看,天鹏公司由于企业规模还不是很大,采取的是房地产界中小企业比较常见的部门划分方式,其组织结构图见图1。

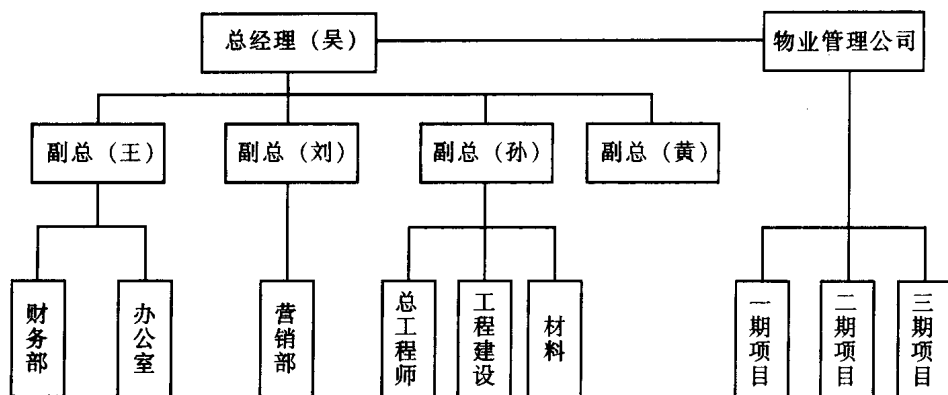


图1 天鹏公司目前的组织结构图

天鹏公司根据业务划分各个部门,营销和工程部员工数量较多,工程部下面又划分了土建、水电、预算各组,但基本上每组只有2到3个人。各部门都在不断地发展变化,目前组织关系和人员构成相对稳定。公司法人代表兼总经理吴总和四位副总经理共同组成公司的高层管理层。公司目前日常的经营管理决策基本上是由吴在广泛征求其他高层管理人员的意见后做出的。

由于历史原因,天鹏公司实质上还存在一定的家族色彩,但涉及的只有两人,在民营企业中算是少的了。其中吴总的父亲虽然不是公司的员工,但出于对儿子所经营公司的责任感,凭借以前在国有企业任副厂长时负责基建积累的几十年的管理经验,一直在天鹏公司的工程现场负责监督和管理,工作起来也是任劳任怨,公司内部许多人都称他为“老吴总”。另外,吴总的表姐贾某,是公司财务部的现金出纳,也持有公司一定股份,人称“小贾总”。除此之外,没有其他家庭成员在公司内任职。吴总也在2000年主动将自己拥有的一部分股份分与高层管理团队的成员,这也算得上相当大胆的一个举动,当然目前吴总仍拥有70%以上的股份。

随着公司的发展壮大,公司在运作过程中也遇到了一些问题,这些问题有些是房地产企业所共有的,有些则是在天鹏公司发展过程中逐步暴露出来的特殊问题。

由于公司员工人数不多,大家都与吴总很熟悉,公司并没有专门的人事部门,对各部门的员工的能力、水平和日常表现的评价,基本上都由吴总决定,员工



每月的工资和奖金也是由吴总定下来后交给财务部门照发的。所以在天鹏公司,员工的老板意识很强,许多部门员工和部门经理经常这样讲:“老板怎么说,就怎么干。”有些问题和事情,老员工,特别是与吴总特别熟悉的,非常愿意直接去找吴总反映和解决。吴总觉得这使公司没有那些官僚机构的拖沓风气,也可以及时了解企业一线发生的真实情况,因此也乐意员工直接找他。所以就有员工戏言,“当吴总在公司时,工地的停车场车是满的,等吴总一离开,工地的汽车不一会就走的差不多了。”(当然,这里面不排除有些是公司的供应商或负责施工的工程队头头,他们需要吴总对一些事情拍板。)吴总离开昆明到清华大学学习的那段时间,公司有些员工就像放假似地轻松了下来。

公司对各部门的具体职责和权力曾经有过文件规定,不过在实际中,许多员工对这种分工并不是很清楚,而且由于公司规模不大,一旦遇到诸如参加房展会、组织音乐会等大型活动时,就会从各部门抽调员工,全力以赴进行筹备工作。在公司运作中,也曾经有出了问题不知责任谁负的情形。在工程管理方面,天鹏公司对工程质量和园林设计非常关注,对工程队的施工采取的是自己人亲自监督,日夜与他们摸爬滚打在一起的做法。而一旦某处园林布局有问题,连主管副总都可能亲自去重新种树。这种亲力亲为的工作作风使一部分员工感到不太适应,那些在办公室查看图纸的员工往往被认为是偷懒、没在工作,这使许多技术人员感到压力。因此,工程技术人员的离职率相对于其他部门较高,最早从事安居小区开发的那批工程部员工已经没有几个人留下来了。

天鹏公司对营销工作非常重视,加上其房地产项目的合理定位和整体形象,房子的销售情况一直不错。主管销售的刘总曾经做过大学教师,他亲自培训营销部的销售人员,对销售人员的管理非常严格,营销部的员工在公司大会上经常受到表扬。这在公司内部产生了两个后果:一方面营销部的员工非常团结,内部工作的气氛非常融洽,甚至在其部门经理因工作疏忽受到公司处罚时,营销部曾经集体给吴总写信为之求情;另一方面,公司其他部门的员工则对营销部颇有微词,他们认为销售额增加主要由于公司房子好,觉得销售部有小帮派的倾向。营销部的员工对其他部门的人当然也有不满的地方,销售人员经常抱怨的例子就是,“我们天天都在受气,从客户那儿受气,从其他部门那儿受气”。有些客户入住后发现某些问题,往往先找当时卖房的销售人员抱怨,什么与规划不一样了、某些地方设计改了,而销售人员往往不知道具体的情况,只好再找物业管理公司或工程部询问,那些部门的人就会说他们胳膊向外拐,帮客户来吵。有时候,客户在订房时会提出某些具体的房屋内部设计修改意见,如果从工程设计和施工角度看没有问题,销售人员就要填工程修改单,交工程部审批,工程部审批后再交施工队更改。但往往客户在几个月后来看房时发现仍没有修改,就会找销售人员,销售人员又要找一圈,但各个部门都有理由,只能再拖下去,有时客户失去



了耐心,就退房。这样的事例多了,也造成了营销部和其他部门之间的关系紧张。

这些问题,身为公司总经理的吴总是非常清楚的。随着公司的发展壮大,公司的办公地点将搬至昆明繁华地段的高档写字楼,吴总非常想借此进行一次大规模的组织结构调整,以适应公司未来的发展需要。从实际出发,作为一家中小型房地产民营企业,天鹏公司在未来三五年仍将立足房地产主业,以昆明为主要市场,壮大实力,将现有品牌做成一个知名的地产名牌。所以最近公司正要推广“全员营销”的观念,使公司能够真正从客户的角度出发,围绕顾客进行开发和运作。当然,昆明房地产市场的竞争也日趋激烈,几家老牌国有大型房地产企业在土地储备等方面的雄厚实力使天鹏也面临一些压力。因此这次组织结构的调整如何进行,怎样做到既保持中小企业的灵活性,又符合现代企业的运行规范,怎样才能满足公司未来战略的需要,是年轻的吴总摆在案头的首要问题。

启发思考题

1. 天鹏公司现在的组织结构的优缺点是什么? 什么原因造成的? 你认为最严重的问题是哪个?
2. 如果你是吴总,你会如何调整组织结构? 采取什么方式来实施这种调整? 可能遇到来自下属的哪些问题?
3. 如果你是公司的普通员工,你会对新组织结构有何评价?

华圣果业产业化项目 运营策略

摘要:本案例描述了一家以苹果产业为主体并涉及文化传媒、国际商贸旅游、建筑建材的国有控股集团公司——陕西华圣企业(集团)股份有限公司在以苹果为主的果业产业化建设道路上的求索过程,从项目的提出、架构、运作等三个方面,分析了该公司果业迈向规模化、国际化的运营策略,并对果业产业化项目所遇到的问题、给予的启示等做了翔实的阐述。

关键词:农业产业化 国际化 果业 运营策略

陕西华圣企业(集团)股份有限公司诞生于1988年,经过短短十多年间,由一个小公司逐渐壮大为一个以苹果产业为主,涉及文化传媒、国际商贸旅游、建筑建材工业等行业的高科技现代化的大集团。华圣集团按照现代企业制度管理经营,形成了“国有控股,民营机制”的企业特征。该公司在册员工3 000余人,注册资产8 000万元,总资产5亿元,年营业额5亿元,利税超过3 000万元。该公司以“努力拼搏,无私奉献”为训导,以“争中国第一,创世界名牌”为目标。

在华圣集团的发展过程中,其领导层看到了陕西水果无可比拟的世界级资源优势,对国内外水果市场进行了深入的调查研究,认为水果产业化大有可为。华圣集团1997年正式成立了果业公司。公司从开始筹建就瞄准国际市场,高标准、严要求,使技术、设备达到国际先进水平,库容量为全国第一。华圣集团通过几年的发展,逐渐成为陕西水果产业的龙头企业,并且积极与政府相配合,采取

本案例由西安交通大学管理学院文炳洲和经济与金融学院陈新英编写。作者对部分资料作了必要的掩饰。本案例仅供课堂讨论,作者无意说明企业经营管理上的成败得失。清华大学经济管理学院拥有本案例的版权,未经书面许可,禁止以任何方式复制、传播、使用本案例。



多种措施,促进陕西水果质量的提高,并且在陕西以苹果为主的果业产业化建设当中起到了巨大的推动作用。

华圣集团以董事长李大灿为核心的领导班子是其主要决策者。李大灿,43岁,中共党员,大学学历,工程师,历任该公司业务经理、副总经理、总经理、董事长,并兼任陕西省政协委员、省果农协会副理事长、中国企业家协会理事、中国企业管理协会理事等社会职务。

一、项目的提出

(一) 陕西是全国苹果大省

渭北黄土高原是陕西省优质苹果产区。这里土层深厚,有利根系发育;海拔800~1 200米,夏季凉爽,果实生长期昼夜温差大,有利营养积累;果实生长后期气温较低,加之晴天较多,紫外线较强,果实着色鲜艳;年降水量500~700毫米,可以基本满足果树生长发育需要;空气相对湿度较低,不利于病虫害发生,使果面光洁。这些自然条件对苹果的生长得天独厚。

经过数十年几代人的努力,陕西苹果生产在全国已拥有明显的规模优势。到1999年,陕西苹果面积发展到630万亩(1亩=10 000/15平方米,后同),总产量达395万吨,分别比1985年增长7.4倍和27.2倍。从1993年起,陕西苹果产量由全国第六位跃居第二位,人均水平居第一。其中渭北25个优质苹果基地县的总面积442万亩,占全国苹果总面积的65%,总产量266万吨,占全省苹果总产量的77%。全省苹果种植10万亩以上的县19个,年产量亿斤(1斤=500克,后同)以上的县10个。不仅在国内,即使在世界苹果市场中陕西也占有重要的份额(见表1)。

表1 陕西苹果生产县(市)域分布概况

分布县(市)	品种结构	主要品牌	备 注
洛川县 黄龙县	红富士 新红星	甘 井 宝塔山	世界公认的苹果优生区,多为贫困县
延安市 富 县	秦 冠 元 帅	中 富 澄 城	
旬邑县 淳化县	嘎 拉 乔纳金	白 水 瓦窑堡	
白水县 合阳县	津 轻 华 冠	富 安 淳 化	
澄城县 铜川市	千 秋 新世界	泉 牌 黄 源	
宜川县 乾 县	红王将 王 林	绿 叶 金 水	
彬 县 耀 县	粉红女士	轩 轅 乔 山	
长武县 宜君县	太平洋玫瑰	陇 东 旬 宝	
礼泉县 黄 陵		天 星 新世纪	
陇 县 永寿县			
富平县			



随着苹果生产规模的迅速扩大,为苹果生产服务的系列开发和配套设施蓬勃发展,苹果产业化已成为全省农村新的经济增长点,成为增加当地财政收入和农民收入的重要来源。1998年,陕西省水果总收入90亿元,其中苹果收入72亿元,分别占当年农业总收入291亿元的31%和25%。就纯收入而言,苹果纯收入47亿元,果农人均627元,占其人均纯收入一半以上。果农农林特产税4.5亿元,其中苹果特产税占75.5%,仅此一项就占果业大县财政收入的一半以上。由于果区财政和果农收入不断增加,交通、通信、文化、教育、医疗、保险等公益事业和果农生活得到显著改善,农村面貌发生了深刻变化。

(二) 果农卖果难的问题近年来日益突出

1. 总量过剩与结构失衡

多年以来,由于早期果农收入颇丰的示范效应,加之渭北地区又适合苹果生长,使得各地政府相互攀比,各地农民竞相栽种,造成苹果种植面积急剧膨胀。另一方面各地政府在果树品种优化、管理技术更新及果实质量提高等环节上缺乏有力的引导,使得千村万户弃耕栽树成了简单的规模比赛,低水平重复生产。结果随着一处处果园进入盛果期,果农的收益却直线下降。许多果子因为卖不出去而烂在田间地头,有的虽经地窖贮藏但还是逃不脱被倾倒的命运。白白扔掉的是农民一年劳作的汗水,是农民脱贫致富的渴望。许多果农因为市场变化而怨天尤人,许多果农因入不敷出而挥泪砍树。一时间,果业步入了“绝境”。事实上,陕西苹果尽管总量过剩,但结构性矛盾异常突出。目前陕西栽培的苹果品种20余种,其中早熟品种津轻、嘎拉等仅占面积的3%,中熟品种元帅系、金冠、乔纳金、新世界等占总面积的13%,而以富士系、秦冠为主的晚熟品种占到总面积的84%,尤其是秦冠面积仍占苹果总面积的20%。苹果品种结构不够合理,早熟品种缺,中熟品种乱,晚熟品种多,而且一般品种比例较大。即使在同一品种内部,也存在差异。以富士苹果为例,短枝型、矮化品系受欢迎;从果实外观看,条红比片红更受欢迎;从生产技术来看,套袋苹果比非套袋苹果更为抢手。

2. 苹果深加工业能力有限且产品单一

造成果农卖果难除了上述品质因素(结构性矛盾突出)之外,深加工能力严重不足,加工产品单一,产业链过短,也是重要的因素。有关统计资料表明,中国苹果产量占世界总产量的3%,但90%以鲜食为主。苹果同其他水果一样,采摘与上市很集中,而消费又是常年性的。如何解决生产的集中性与消费的均衡性的矛盾,果农常用的办法是土库(自然风冷)、土窖贮存。这种办法行之方便,但很难达到存量大、存期长的目的,消化能力有限。而将鲜果适时加工成果汁、果酱、果脯、蜜饯、罐头、果醋、果干(片)、果粉、果酒等产品,既缓解了集中上市的矛盾,满足了人们多元化的需求,又能提高果品的附加值,增加果农的收益。但由



于缺乏资金和规划引导,深加工体系基本残缺。

3. 市场销售散兵作战,秩序混乱

各地(县)政府虽然在苹果产业的投入上有别,果实质量不同,但均称自己的苹果品质是最好的,连次优生区也这么宣传,一时间,陕西的苹果品牌(商标)突破2 000个,仅白水一个县就有40多个,真可谓是“村村有包装,乡乡有品牌”。开拓市场成了陕西果农自己挖自己人的墙角,市场竞争成为陕西果农之间的“窝里斗”。从表面上看,千军万马跑市场,煞是繁荣。实际上,散兵作战,缺乏有效的组织和协调,缺乏明确的市场目标和系统的保障措施。这种原始的恶性竞争使陕西苹果的市场形象严重受损,经济效益连年滑坡。至于让陕西苹果走出国门,开拓海外市场之类的事情,有关方面及果农并未过多地考虑。

4. 洋水果登陆中国

改革开放以来,尤其是中国申请加入世界贸易组织(WTO)、开放农产品市场以来,国外的水果相继进入中国市场,典型的如美国加州新奇士橙、美国蛇果、大提子、啤梨、红血丝李等(除“原装进口”水果之外,还有一部分是自国外引种,在中国本土生产的水果)。这些洋水果的到来,给吃惯了国产水果的人们提供了调适口味的机遇和条件,扩大了国内市场水果的供给量,加剧了市场的竞争,质量也成为竞争取胜的重要因素。洋水果包装精美,外观质感好,广告宣传到位,受到国人喜爱。

在拓展中国市场方面,外商有自己独到的商业法则。首先,外商以“绿色环保”、“无公害栽植”、“工业化生产”、甚至“高科技结晶”等概念开路,大做媒体广告和户外广告,充分展示中外在果业发展水平上的巨大“落差”,吸引国人的注意力,调动其购买欲望。其次,集中品牌优势,占领目标市场。这样做既避免了不同品牌的相互摩擦,也充分继承了该品牌在世界其他地区业已形成的无形资产如知名度等,降低了进入新市场的壁垒。如美国加州的橙子 Sunkist,新西兰的苹果 Enze、猕猴桃 Zespri。再次,通过事先调研,确定目标城市,限量投放,而不是铺天盖地,以保障其“贵族”身价。最后,在价格定位上与国人(中等收入以上阶层)现阶段的经济水平相吻合。有些农场主甚至宣称短期内宁可亏一些,注重长远利益。正如有的学者所言,如果将我国的改革开放以1992年为界,则此前来华投资的外商(包括港、澳、台同胞)是“赔得起”(屡败屡战),而此后来华投资的外商则多是“不怕赔”(家底殷厚,短期内不打算赚钱)。这对中国企业的挑战是严酷的。

由此可见,陕西苹果资源规模优势突出,但质量参差不齐,产、加、销一体化的运营体系残缺不全,产业化水平低,使得陕西的苹果资源优势不能转化为经济优势,影响农村经济的发展,制约了广大农民脱贫致富的步伐。