

北师大



MBA

管理案例精选

第一辑

赵向阳
孙舒平
/编

BNU MBA MANAGEMENT CASES SELECTION

SERIAL 1

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 第一辑 MBA 管理案例精选

赵向阳 孙舒平 / 编

BNU MBA
MANAGEMENT
CASES SELECTION

SERIAL 1

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. 第一辑/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 978-7-303-17630-4

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 140977 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 (DIYI 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: 18.25
字 数: 248 千字
版 次: 2015 年 10 月第 1 版
印 次: 2015 年 10 月第 1 次印刷
定 价: 45.00 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

- 陈文蕾 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：金融学。
- 崔 森 管理学博士，大连理工大学工商管理学院讲师。
- 郭晋利 北京师范大学经济与工商管理学院硕士研究生。
- 胡海峰 经济学博士，教授，博士生导师，北京师范大学金融系主任，资本运营与资产评估研究中心主任，财政部资产评估学科建设院校基地负责人。教育部金融学类专业教学指导委员会委员。主要研究领域有比较金融制度、公司融资理论与政策、资产定价与企业价值评估、创业投资与私人股权投资等。
- 近年来，曾主持国家社科基金一般、重点和重大项目，以及教育部人文社会科学、北京市哲学社会科学规划、财政部等国家级、省部级课题多项，在《管理世界》《世界经济》《统计研究》《数量经济技术经济研究》《国际金融研究》等学术期刊发表论文多篇，出版专著、教材多部。
- 胡开文 北京师范大学经济与工商管理学院 2008 级硕士研究生，研究方向：金融学。
- 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》《科学学与科学技术管理》《北大商业评论》等国内期刊上。

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、博士生导师。主要研究领域为组织文化、人力资源开发与与管理。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。

李欲晓 北京师范大学经济与工商管理学院会计系副教授。曾在中国人民大学、北京师范大学和北京大学学习, 先后获经济学学士学位、硕士学位和管理学博士学位。曾在北京祥云实业技术公司、中国科协和国家知识产权局工作。现从事会计教学, 研究兴趣则在战略管理、企业社会责任领域。

陆模文 北京师范大学经济与工商管理学院 2008 级 MBA, SDZ 中国有限公司总裁办主任。

潘 可 北京师范大学经济与工商管理学院 2009 级硕士研究生, 研究方向: 金融学。

沈小莽 北京师范大学经济与工商管理学院 2008 级 MBA 研究生。

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。
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, 北京师范大学人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。

伍燕然

博士，北京师范大学经济与工商管理学院金融系副教授，曾在美国 Miami 大学商学院金融系工作一年，与美国著名金融学家、行为金融学的先驱、DePaul 大学的金融系系主任、终身教授 Werner DeBondt 合作开展中美证券分析师预测偏差的研究。

主要研究方向：投资管理，行为金融。以第一作者在《经济研究》发表 3 篇论文，在《管理世界》等核心期刊上发表论文 10 多篇。以第一作者出版英文专著 1 部。兼任《经济研究》《南方经济》审稿人，英国 *Applied Financial Economics* 审稿人。

有丰富的金融实务经验，在基金管理公司、证券公司的投资研究部门工作近 10 年，历任投资经理、首席策略分析师。

张吉良

北京师范大学经济与工商管理学院 2010 级硕士研究生，研究方向：金融学。

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，先后获得陕西师范大学物理学学士学位(1993)、北京大学心理学硕士学位(2001)、德国吉森大学心理学博士学位(2005)。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

华夏科创：机遇识别和开发 / 3

持续进行的纳米创业 / 16

“消亡”还是“重生”？

——盛天集团的战略变革之路 / 37

气象传媒龙头

——HF 集团的业务发展转型 / 66

公司治理 / 83

立立电子 IPO 被否决案例研究 / 85

焦作电力公司经济效益分析与绩效评价

系统 / 110

人力资源管理 with 组织行为 / 131

诺尔城投公司的人力资源整合 / 133

北电设计院的知识员工流失 / 150

HT 公司的员工留任 / 165

市场营销与消费行为 / 177

SDZ 的中国市场战略 / 179

HFF 教育集团的 PEC 服务 / 194

金融与财务管理 / 211

基金中的基金 / 213

保本基金为何不“保本” / 239

案例教学方法论 / 267

国家文化差异与案例教学法 / 269

创业与战略管理

华夏科创：机遇识别和开发

赵向阳

0 引言

2008年5月的一天，德国西门子公司高技术企业化中心的风险经理找到位于北京中关村科技园区的北京华夏科创仪器技术有限公司（以下简称华夏科创），希望与其合作开发全球应用的过程分析近红外光谱仪。面对这个主动找上门来的世界著名的公司，公司的董事长张新民感到非常高兴。为了这一日的到来，他已经在分析仪器行业耕耘了十七年，而自己创业也已经有八年的历史了。

1 分析仪器行业

改革开放三十多年来，我国的经济发展迅速。但是，环境问题也越来越严重，像三聚氰胺这样的“毒牛奶”的食品安全问题层出不穷。解决环境污染和食品安全问题的首要条件必然是检测、了解自身的污染情况。于是相应的生产分析仪器的企业便形成了一个相当广阔的市场。据估计，我国的分析仪器行业的市场规模在2007年年底将近400亿元人民币，而且整个市场最近十年来平均以20%~30%的速度在增长。不幸的是，这个潜力巨大的

市场却被各种国外产品牢牢地占据了其中的将近 80% 的市场份额。和国外相比，我国分析仪器行业的力量尚显薄弱，真正形成规模生产、发挥规模效益的企业很少。据估计，分析仪器行业 2007 年销售额在 500 万元以上的中国公司有 250 家左右。其中“产、学、研、用”严重脱节，阻碍着产业化的进程。张新民创立的华夏科创正在依靠其专业的技术和精神，再加上对中国国情的了解，不断创新，成为分析仪器行业的一支不可忽视的力量。

2 张新民个人背景

张新民，1969 年生于浙江省温岭市。1991 年毕业于武汉大学电子学专业。随后在北京分析仪器厂从事光谱仪器设计工作五年。当时的国营企业在我国的社会地位很高，而且和政府机构（比如认证机构、监督部门、行业协会等）有千丝万缕的联系，这一切都为张新民积累了深厚的人脉关系和行业经验。1996 年张新民考上了清华的 MBA，他希望除了自己的技术专业以外，还可以学一些管理方面的知识。1998 年暑假的时候，清华大学将风靡美国的商业计划比赛引入了中国，张新民全程参加了清华大学举办的各种创业讲座，渐渐地他心中的创业激情开始熊熊燃烧。

3 合伙创业

1999 年 3 月，张新民和以前的两个同事合伙创办了自己的第一个公司——世纪新惠仪器公司，该公司经销一种自己研制生产的原子吸收分光光度计。而这种产品是在原来的国营企业产品的基础上改进的一种简化版，价格相对来说便宜很多，操作方便，因此销路不错，第一年就收回了投资。两个合伙人都比张新民年长很多，主

要从事技术和生产，张新民则义不容辞地担当起了总经理的角色，主要负责销售和财务。公司注册资金 30 万，每人出资 10 万，各占 1/3 的股份。

但是，很快合伙人之间出现了问题，最主要的问题是当面临重大决策的时候，谁也说服不了谁。两个合伙人的意见是三个人应该相互制衡，管理要规范化，比如管钱的和花钱的应该分开，决策者和执行者要分开等。而张新民则认为，管理的规范化当然重要，但那是大公司的做法，而所有的管理都是有成本的，对于刚开始创业的小公司来说不要一开始限制太多；小公司必须由一个人说了算，由这个人来承担主要风险，同时也应该由他来收获额外的利益；小公司最重要的是抓住机会，积极扩展自己的业务，勇于尝试。

4 独立创业：华夏科创

相持不下的三个人谁也说服不了谁，冲突在所难免。张新民于 2001 年 3 月成立了北京华夏科创仪器技术有限公司。自己担任董事长及总经理，股份 100% 地控制在自己手里。华夏科创秉承“一英寸宽、一英里深”的经营准则，专注水和油检测技术领域，经过七年的发展，华夏科创的员工人数从当初的 8 人发展到 2008 年的 85 人；销售额从 160 万元发展到 2008 年的 3000 万元（参见图 1）；业务范围从最初研发销售“水中油”检测仪器设备，发展到提供水和油的检测技术及设备整体解决方案。华夏科创致力于成为最值得信赖的水和油成套检测技术及设备系统集成商。产品系列从单一产品发展到 2008 年的三大系列（水质、油品和食品安全）32 个产品。本文主要关注华夏科创公司历史上的几次重要的商机（或者商业想法）识别和开发过程（参见图 2）。