

全国MBA教育指导委员会
“百优管理案例”丛书

 CHINA'S TOP
MBA

100 SELECTED MANAGEMENT CASES COLLECTION

中国第二届

MBA管理案例评选
百优案例集锦

第  辑

中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编



科学出版社

全国MBA教育指导委员会
“百优管理案例”丛书

 CHINA'S TOP
MBA

100 SELECTED MANAGEMENT CASES COLLECTION

中国第二届
MBA管理案例评选
百优案例集锦

第 **1** 辑

中国管理案例共享中心/组织
苏敬勤 朱方伟 王淑娟/编

科学出版社

北 京

内 容 简 介

本丛书分为4辑,均为入选“中国第二届 MBA 管理案例评选百优案例”的作品。入选案例涵盖了11个管理学科领域,反映了目前国内较高水平的管理案例编写现状。丛书不仅有利于引起各高校对管理案例编写与教学的重视,更为优秀的中国 MBA 案例提供了一个全方位展示的舞台,极大地促进了我国管理案例领域的发展。

第1辑收录了战略管理、公司治理、管理经济学学科领域的24篇管理案例,无论是内容编写、评选流程还是评审专家,在本学科领域中都有很强的典型性和代表性。

丛书不仅适合 MBA 学员、经济管理类研究生、本科生作为教材使用,而且非常适合短期管理课程、企业各级管理人员的实务学习及参考。

图书在版编目(CIP)数据

中国第二届 MBA 管理案例评选 百优案例集锦 第1辑/苏敬勤,朱方伟,王淑娟编. —北京:科学出版社,2012

(全国 MBA 教育指导委员会“百优管理案例”丛书)

ISBN 978-7-03-033984-3

I. 中… II. ①苏…②朱…③王… III. 企业管理-案例-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 061217 号

责任编辑:唐璐 赵丽艳/责任制作:董立颖 魏 谨

责任印制:赵德静/封面设计:柏拉图创意机构

北京东方科龙图文有限公司 制作

<http://www.okbook.com.cn>

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

北京天时彩色印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

2012年4月第 一 版 开本:787×1092 1/16
2012年4月第一次印刷 印张:23 1/2
印数:1—5 000 字数:540 000

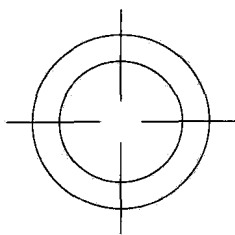
定 价:48.00 元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

全国 MBA 教育指导委员会“百优管理案例” 评选专家委员会

(以姓氏笔画排序)

主任委员	赵曙明	教授	南京大学
副主任委员	苏敬勤	教授	大连理工大学
委 员	于 渤	教授	哈尔滨工业大学
	仝允桓	教授	清华大学
	陈 收	教授	湖南大学
	张玉利	教授	南开大学
	张金隆	教授	华中科技大学
	张新民	教授	对外经贸大学
	徐二明	教授	中国人民大学
	徐建国	董事长	上海电气集团



丛书序

中国经济实现了跨越式发展,成为世界第二大经济体,这其中蕴含的中国管理现象与问题也同样吸引了全世界的目光。中国管理实践有其特定的情境,而案例正是这些中国元素的载体,通过对案例的研究可以了解企业的真实情境与管理活动。同时,案例教学与研究作为管理学科甚至社会学科的主流方法,在这一学科领域的人才培养和科学研究中已得到广泛承认和重视。案例的真实性、实战的模拟性,可以激活学生充当决策者角色的意识,提升学生处理问题的能力,案例教学能让学生比较深刻地领会到理论的实践方法,有效缩短了教学情景与职业工作情景的差距。可以说,离开案例,管理教育的目标就难以完整地实现。案例也因此开始受到国内广大管理学研究者的重视,尤其是为 MBA 培养院校所接受,并获得了许多管理教学人士的广泛认可。

2011 年 9 月 29 日,在北京举行的“中国 MBA 二十周年纪念大会”上,国务委员兼国务院秘书长、全国 MBA 教育指导委员会主任委员马凯同志和教育部副部长杜占元同志等领导亲自为第二届全国百篇优秀教学案例的获奖者颁奖,并对我国案例开发与教学寄予厚望。在最新公布的“第三轮学科评估指标体系”中,“全国百篇优秀管理案例”已被正式列入评估标准(C5 项)。这一决定将会对管理案例教学与研究起到重要推动作用,管理案例教学与研究必将在我国管理教育中呈现蓬勃发展的态势。

中国管理案例共享中心自 2007 年 5 月成立以来,以“统一规范,分散建设,共同参与,资源共享”为宗旨,始终立足本土化管理案例研究和教学案例开发,传播案例教学成果,促进案例教学的经验交流与质量提升,实现中国 MBA 培养院校间案例资源共享、师资共享、学术成果共享和国际合作资源共享。其“合作社”式服务机构的模式得到了全国 MBA 培养院校的大力支持,会员单位提供的优秀案例逐年递增:截至 2011 年年底,中国管理案例共享中心的入库案例数量已超过 800 篇,会员用户超过 4000 人,同时加拿大毅伟商学院作为共享中心的名誉会员,每年免费提供 3 个案例供会员单位使用。目前,中国管理案例共享中心网站的浏览量达 85 万余次,大量案例被广泛应用于管理教学课堂。为了培养更多“会写案例、会教案例”的教师,为我国的案例开发与教学培育“肥沃土壤”,中国管理案例共享中心开展了形式多样的案例教学与开发的师资培训班共九期,参加培训人数已经近千人;成功举办了三届中国管理案例共享国际论坛,邀请国内外著名学者围绕“案例研究方法理论与理论、中国企业自主创新国际化”、“教学案例采编与教学方法”及

“案例中心建设与共享探讨”的主题展开了有针对性的研讨,200余所院校的600多人参加交流。在2012年元月刚刚结束的第三届“中国管理案例共享国际论坛”(2012)期间,首届案例中心主任联席会议召开,各院校案例中心负责人齐聚一堂,共同商榷案例研究与教学工作的发展方向。

全国“百篇优秀管理案例”即是我国本土案例的优秀代表,该评选不仅有效提高和促进了案例开发的质量和热情,而且进一步规范了案例的撰写规范和评审标准。中国管理案例共享中心还与加拿大西安大略大学毅伟商学院签订了合作备忘录,由毅伟商学院负责“百优案例”在全球市场的推广,为中国本土案例走向国际提供了良好的开端,是一项极具影响力的活动。

由全国MBA教育指导委员举办的中国第二届“百篇优秀管理案例”评选于2011年3月启动,本次评选秉承公开、公平、公正的原则,实行尊重科学、发扬民主、鼓励创新的方针,充分发挥专家的作用,采用匿名函审和专家组评审相结合的方式,评审专家由各院校推荐、全国MBA教育指导委员会聘任。大赛共收到98所MBA培养院校提交的317篇参赛案例,110位专家对参赛案例进行了匿名函审和专家委员会联合会审。整个评选工作历时4个月,最终有92篇案例被评为中国第二届“百篇优秀管理案例”。为了满足广大读者的需求,我们将这些获奖案例汇编并继续以丛书的形式出版,以反映目前国内较高水平的管理案例编写现状。

本套丛书整理汇编了92篇管理案例,共分为4辑,几乎涵盖了工商管理的各个课程领域。

第1辑,收录了战略管理、公司治理、管理经济学学科领域的24篇案例;

第2辑,收录了市场营销、商法学科领域的19篇案例;

第3辑,收录了人力资源管理、组织行为学、创业管理及创新管理学科领域的24篇案例;

第4辑,收录了财务管理、管理信息系统及电子商务、运营与供应链管理及物流管理学科领域的25篇案例。

所有入选案例均是对企业真实经营管理情景的生动描述,能够形象地说明相关的管理理论与技术方法,其中有部分案例对人名、企业和地名做了掩饰处理。所有案例均附有教学目的与用途和思考题,可以让读者有的放矢地进行案例研读和实现管理案例的深度挖掘。

本套丛书具有以下鲜明的特色:

第一、层层选拔,质量第一。参选案例先由各个MBA培养院校评选后推荐参评,每个作者不超过2篇,每所院校推荐的案例数量原则上不超过5篇。

第二、与时俱进,贴近现实。参评案例必须是2009年1月1日至2010年12月31日之间采编、没有进入国外案例库、也没有正式发表过的原创案例。此前已经收入中国管理案例共享中心案例库的在规定时间内采编的原创案例可以参选。

第三、科学规范,组织严谨。案例的评审表征求各个院校专家的意见,所有的案例必

须要有案例使用说明。评选出的优秀案例将收入中国管理案例共享中心案例库,并推荐给加拿大毅伟商学院案例库在全球发行。收入中国管理案例共享中心案例库的案例将在中国管理案例共享中心会员院校中免费共享,开发者(可以是会员院校和教师个人)拥有著作权中的署名权、修改权、改编权,共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。中国管理案例共享中心可代表案例作者与非会员单位或个人进行案例交换、购买、出版等商务谈判,案例开发者享有版税收益权。

第四、题材广泛,类型众多。案例内容涉及战略管理、市场营销、生产运营与供应链等管理学的各类课程。既有描述性的案例,也有决策性的案例;既有知名的大企业,也有名不见经传的小企业;既有国有企业、民营企业,也有合资企业及股份制企业等。

诚然,“百优管理案例”评选活动刚刚起步,还需要来自更多方面的支持和帮助。百优案例评选已经作为一项常规化的工作,由全国 MBA 教育指导委员会授权全国 MBA 教育指导委员会案例建设分委员会负责,以期进一步解决我国本土案例资源数量和质量问题,促进我国人才培养适应国际化市场的需要。2012 年我们将继续开展第三届全国百篇优秀管理案例的评选,并继续建立稳定、高素质的案例专家队伍,以引起各高校对管理案例编写与教学的重视,促进我国管理案例各领域的发展。

丛书的出版得到了各获奖单位和获奖作者的鼎力支持,还得到了全国 MBA 教育指导委员会的支持和帮助,特别要感谢全国 MBA 教育指导委员会秘书长、清华大学全允桓教授,和全国 MBA 教育指导委员会案例建设分委员会召集人、南京大学赵曙明教授。他们多年来积极呼吁并切实推动了案例教学和开发的普及推广工作。我们还要感谢参与百优案例评审工作的专家们的无私奉献以及科学出版社在出版过程中的积极配合。在案例的汇编过程中,由于需要协调的作者众多、时间紧张、编者水平所限,书中肯定会有不当及疏漏之处,个别案例的归类存在理解差异,敬请读者给予谅解和指正。希望在不久的将来,我们能够以各种形式不断进行补充与修正,使“百优管理案例”丛书日臻完善,更好地发挥它应有的作用。

编 者

科学出版社

科龙图书读者意见反馈表

书 名 _____
个人资料
姓 名：_____ 年 龄：_____ 联系电话：_____
专 业：_____ 学 历：_____ 所从事行业：_____
通信地址：_____ 邮 编：_____
E-mail: _____

宝贵意见

◆ 您能接受的此类图书的定价

20 元以内 ☐ 30 元以内 ☐ 50 元以内 ☐ 100 元以内 ☐ 均可接受 ☐

◆ 您购本书的主要原因有(可多选)

学习参考 ☐ 教材 ☐ 业务需要 ☐ 其他 _____

◆ 您认为本书需要改进的地方(或者您未来的需要)

◆ 您读过的好书(或者对您有帮助的图书)

◆ 您希望看到哪些方面的新图书

◆ 您对我社的其他建议

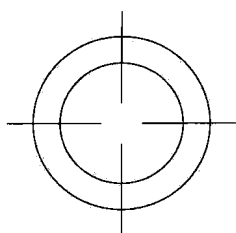
感谢您关注本书！您的建议和意见将成为我们进一步提高工作的重要参考。我社承诺对读者信息予以保密，仅用于图书质量改进和向读者快递新书信息工作。对于已经购买我社图书并回执本“科龙图书读者意见反馈表”的读者，我们将为您建立服务档案，并定期给您发送我社的出版资讯或目录；同时将定期抽取幸运读者，赠送我社出版的新书。如果您发现本书的内容有个别错误或纰漏，烦请另附勘误表。

回执地址：北京市朝阳区华严北里 11 号楼 3 层

科学出版社东方科龙图文有限公司经营管理编辑部(收)

邮编：100029





目 录

战略管理

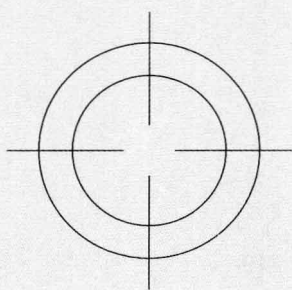
▶ JL 集团公司的战略困境与战略调整	3
▶ 从“虾国”到“国虾”:国联水产的战略转型	19
▶ 乡村基:中式快餐的领跑者	42
▶ 携程旅行网(Ctrip.com)	57
▶ 可儿的困惑与出路	74
▶ 四维-约翰逊——一家中国运钞车企业的海外并购之路	88
▶ 苏宁电器:从全国连锁到家电零售龙头	98
▶ 天津金茂集团:竞争优势的获取与延续	123
▶ 湖北周黑鸭食品有限公司:为走向全国做准备	136
▶ 三鼎家政:问鼎家政之路	161
▶ 科隆公司进入中国市场的模式、路径变化与股权结构调整	173
▶ H 电器公司的并购战略	188
▶ 联想:借船出海——机会还是陷阱?	201
▶ 江南光电的困境与选择	217
▶ 协同之道:盾安的民爆行业系列购并案	225
▶ 危机来临,恒丰纸业能否真正“恒丰”?	239
▶ 从产品制造到文化创造——万事利的商业模式创新	254
▶ 服务产业化:三洋冷链发展的新引擎	265
▶ 中国化工的国际化	283
▶ 三鹿集团的沉沦	304

公司治理

▶ 建龙集团收购通钢股份的悲剧之台前幕后	321
▶ 新兴铸管集团治理转型:合法性机制与效率机制的双重驱动	328
▶ 鲁信(美国)有限公司与美国凯伦实业有限公司股权转让纠纷案	337

管理经济学

❁ 奇正藏药:特色医药领域的领导者	355
-------------------------	-----



战略管理

中国第二届MBA管理案例评选 百优案例集锦

1

战略管理的20个案例涉及的企业既有新型的餐饮服务业、又有传统的老字号企业，既有互联网高科技企业、又有大型上市企业和中小民营企业，其中的管理问题涉及多元化战略、战略调整、组织变革、战略决策、品牌定位、并购和国际化经营等生存危机和战略困局，这些问题跌宕起伏，风云激荡，让人回味无穷，从中读者可以更深刻地理解到战略管理的本质是资源和精力的分配，战略选择的好坏将直接决定公司未来的发展速度和发展方向。

- ☐ JL 集团公司的战略困境与战略调整 3
- ☐ 从“虾国”到“国虾”:国联水产的战略转型 19
- ☐ 乡村基:中式快餐的领跑者 42
- ☐ 携程旅行网(Ctrip.com) 57
- ☐ 可儿的困惑与出路 74
- ☐ 四维-约翰逊——一家中国运钞车企业的海外并购之路 88
- ☐ 苏宁电器:从全国连锁到家电零售龙头 98
- ☐ 天津金茂集团:竞争优势的获取与延续 123
- ☐ 湖北周黑鸭食品有限公司:为走向全国做准备 136
- ☐ 三鼎家政:问鼎家政之路 161
- ☐ 科隆公司进入中国市场的模式、路径变化与股权结构调整 173
- ☐ H 电器公司的并购战略 188
- ☐ 联想:借船出海——机会还是陷阱? 201
- ☐ 江南光电的困境与选择 217
- ☐ 协同之道:盾安的民爆行业系列购并案 225
- ☐ 危机来临,恒丰纸业能否真正“恒丰”? 239
- ☐ 从产品制造到文化创造——万事利的商业模式创新 254
- ☐ 服务产业化:三洋冷链发展的新引擎 265
- ☐ 中国化工的国际化 283
- ☐ 三鹿集团的沉沦 304

JL 集团公司的战略困境与战略调整¹⁾

摘 要 JL 集团公司前身为当地供销合作系统集体所有制企业,后经过股份制改造转变为民营企业。该集团公司现下属有 8 个子公司,主要从事白酒的生产和销售、农业生产资料经销和房地产开发等业务。企业现在面临经营业绩滞胀,组织管理效率低下,员工士气低落、流失率居高不下等发展困境。本案例描述了该集团在现行多元化战略条件下面临的多重困境,以及集团公司针对自身问题将要做出的战略调整与整合规划等基本内容。

关键词 JL 集团公司;多元化战略;战略调整;资源整合

0 引 言

2009 年春夏之交的一个上午,清华大学南门外一家咖啡店内,JL 集团公司董事长马总有些焦虑地等待着与国内一家知名企业管理咨询机构专家会面。企业创设至今已经走过 13 个年头,可是现在集团公司的发展显然进入一个瓶颈期。企业经营领域过多,且属于不相关多元化经营,部分子公司亏损严重;企业总体财务收益不佳;内部组织结构与管理效率等管理问题凸显。近两年,公司决策层一直在努力改变这种状况,拟订引进和培养人才战略计划,外聘专业外脑机构诊断,频繁派高层管理者到北京、上海等知名高校进修学习……但是这些措施效果均不明显。马总决定深挖企业发展瓶颈根源,大力进行战略性调整,但是经营业务如何取舍、是否需要聚焦、战略方向如何调整、组织结构与人员安排是否要动大手术等问题,马总目前尚无清晰思路,真像是一团乱麻,剪不断,理还乱。

1 集团公司的发展概况

JL 集团股份有限公司是 1996 年经省人民政府批准以发起方式设立的股份制企业。公司注册资本 5 000 万元,下辖 JL 农业生产资料有限公司、JL 棉业有限公司、JLHW 酒

1) 本案例由北方工业大学 MBA 中心张立章撰写。由于企业保密的要求,案例对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例仅供课堂讨论之用,并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

本案例授权中国管理案例共享中心使用,作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权;中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。

业有限公司、JQHW 酒业有限公司、JQ 酒厂、JL 农业科技示范园、JL 房地产开发有限公司、JL 物业管理有限公司 8 个子分公司。主要从事农业生产资料经销、棉花收购加工、粮食等大宗农产品运销、白酒生产销售和房地产开发等业务。公司资产总额 7.36 亿元,员工总数 1 100 多人,2008 年实现销售收入 7 亿元,上缴税金 1 482.6 万元。公司原来确定的四大支柱产业为农资、棉花、白酒、房地产开发。公司已注册的商标有“祁连雪”棉花产品商标以及“汉武御”、“神舟”、“西部”等系列白酒品牌商标。企业生产的“汉武御”白酒深受用户和消费者好评,在该省西部地区市场占有率在 50%以上。公司连续保持了多年该市利税大户称号,在当地享有盛誉,是全国农业产业化重点龙头企业,2006 年被评为“全省优秀民营企业”,2007 年被评为“全国供销系统先进集体”。

集团公司实行“董事会领导下的分工负责制”，集团本部设立行政部、财务公司、资产管理部、投资审计部、信息管理部五个职能部门，各职能部门按照《集团公司董事会领导下的分工负责制运行规则》行使职权职责。集团公司的现行组织结构形式较为复杂，见图 1.1。

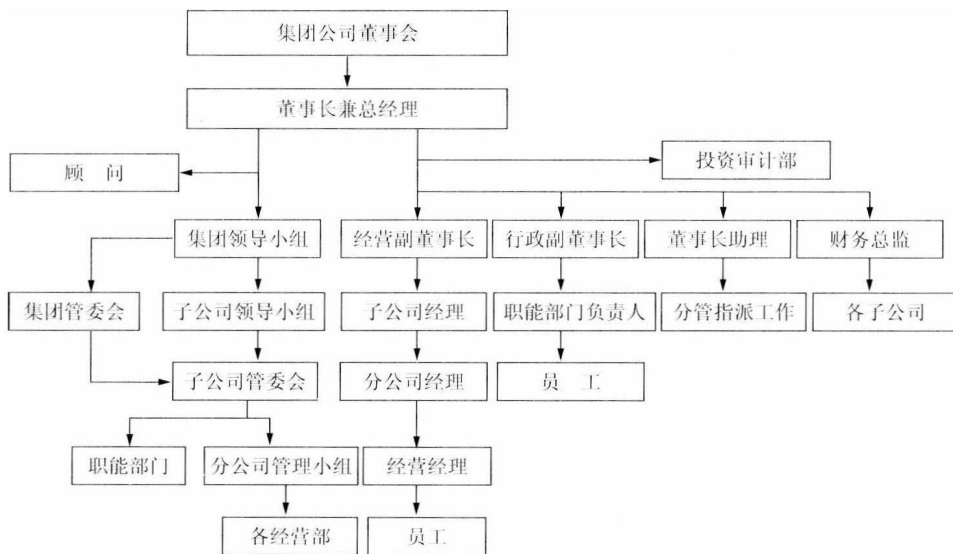


图 1.1 JL 集团公司组织结构示意图

2 公司主要子公司及其经营业务

2.1 JLHW 酒业公司

JLHW 酒业公司是该地市最大的白酒酿造、销售企业,有 40 年的酿酒历史,是国家质量认证中心 ISO9001:2000 国际质量体系认证企业,初创于 20 世纪 70 年代,发展壮大于 90 年代。2002 年 7 月由 JL 集团重组后,经过多次大的技术改造和扩建,企业生产经营规模迅速扩大,市场销量成倍增长。目前该公司已拥有资产 1.2 亿元,占地面积达 16.1 万平方米,职工 400 余人。公司坚持用纯粮酿造生产的“汉武御”、“神舟”、“西部”等系列白酒采用传统双轮发酵工艺,辅以古今闻名的祁连山地下泉水和现代工艺技术精

酿而成,已形成高、中、低档三大系列 100 余个品种,深受当地消费者喜爱。“酒泉”、“汉武御”系列白酒先后获得国际食品巴拿马金奖及国优、部优、省优称号和行业金奖、银奖 50 多项。“汉武御”系列白酒于 2007 年获得省名牌产品称号,“汉武御”于 2008 年获得省著名商标称号。

目前,公司已构建起了覆盖全省的营销网络,初步实现了“立足本地、辐射周边”的市场战略,为“构建大市场、发展大产业”奠定了基础。为了进一步巩固和提升“汉武御”系列白酒品质,2008 年 4 月,公司特聘五粮液酒厂高级酿酒工程师,对公司具有 30 年发酵历史的 244 个白酒窖池进行技术改造,采取双轮发酵技术酿制五粮型酒。目前已成功启动窖池全面上规模生产,年生产能力达 8 000 吨。

2.2 JL 农业生产资料有限公司

JL 农业生产资料有限公司是一个有 50 多年历史的老字号企业,2002 年改制为具有独立法人资格的民营企业,是 JL 集团公司控股的子公司。公司注册资本 5 520 万元,现有员工 136 人。公司主要从事化肥、农药、农膜等农业生产资料经销业务。

公司多年来始终坚持“求真务实、诚信经营、创新发展、服务三农”的宗旨,与全国 80 多家知名化肥、农药、农膜生产企业和经销企业保持紧密合作关系,实行总经销、总代理业务。现已发展成为省内重点农资经营企业,顺利实现了跨区域连锁经营,辐射网点达到每个乡镇和中心村。公司实行统一采购、统一配送,分区管理、分散销售的运营模式和计算机网络化管理。在当地市场占有率达到了 80% 以上,地级市 ZY 市场占有率达到 50% 以上,销量逐年上升,在合作伙伴和农民心目中有着良好的信誉和企业品牌形象。公司连续五年被省农业银行授予 AAA 级信用企业,连续两年被省银行业协会授予“诚信客户”称号。2004 年 9 月被农业部确定为“全国农资连锁经营重点企业”。

2.3 JL 棉花有限公司

JL 棉花有限公司成立于 1993 年,是 JL 集团公司控股的子公司,是一个集棉花收购、加工、销售为一体的大型棉花经营企业。公司下设 5 个分公司,收购网点遍布全市各县、区,年收购量占全市棉产量的 40%。公司现有资产总额 4 000 多万元,固定员工 150 多人。年生产优质细绒棉 35 万担(注:1 担=50 千克),短绒 2 500 多吨,棉籽 3 万余吨。

公司自成立以来,围绕做大、做强棉花产业这个目标,定位在以资源优势抢占市场、以机制创新强化管理、以质量渗透铸就品牌、以规模经营增强活力。公司始终坚持诚信为本、质量至上的原则,秉承“诚信敬业,顾客满意祁连雪;创新拼搏,持续改进树品牌”的品牌意识,经过多年的潜心研究探索,创立了一套切实可行的质量保证体系——棉检五步操作法,通过五道工序的严格挑拣,将每批产品的三丝含量严格控制在 0.02 克/吨以内,真正做到了精细化管理,保证了产品持续稳定的优良品质。

目前,公司的“祁连雪”牌“无三丝”皮棉以其过硬的质量畅销陕西、山西、四川、湖北、山东等十几个省市,供应 100 多家棉纺企业。在本省棉花市场上,公司生产的优质细绒

棉首次打入国际棉花期货市场,并且首批交割实现 100%合格的突出成绩。公司连续多年被省工商局授予“守合同、重信用企业”,被评为“国家 AAA 信用企业”、“棉花体制改革 30 强企业”等多种荣誉称号。

2.4 JLJQ 房地产开发有限公司

JLJQ 房地产开发有限公司成立于 2003 年,隶属于 JL 集团股份有限公司,为开发自备土地房地产而组建,公司资质为房地产开发三级资质。企业性质为有限责任公司,注册资金为人民币 6 000 万元,其中,母公司出资 3 450 万元,占比 57.5%;酒业公司出资 2 350 万元,占比 39.16%;集团公司正副董事等三人共占 3.34%的股份。企业主要从事房地产开发、建筑材料销售、物业管理业务。公司内设行政办公室、综合办公室,工程部、销售部、财务部。公司现有职工 64 人,其中技术人员 23 人,占职工总数的 35.9%,职工平均年龄为 34 岁。

工程项目概况:“JL 御园”是该公司正在开发销售的主要楼盘。工程项目距离市中心约 1 千米,东侧与西汉胜迹公园相依,东北侧依靠东环北路旅游主干道而接市植物园。该项目周边小学、医院、体育场、集贸市场等公用设施一应俱全且交通便利,地理位置优越,植被覆盖率居该市之冠,是建设理想园林住宅小区的开发地段。“JL 御园”规划建设用地面积 262 630 平方米,总建筑面积为 336 200 平方米,其中住宅面积为 284 760 平方米,商铺面积 38 140 平方米,社区服务配套 13 300 平方米。公共绿地 28 000 平方米,容积率为 1.28,建筑密度为 28.6%,绿化率为 41%。

该公司企业资信状况:在中国农业银行区支行营业室开立基本账户,年度内部综合授信 5 000 万元,年度信用等级为 AA 级,报告期信用等级复测 AAA 级,截至 2008 年 6 月 30 日,该公司实际占用项目融资贷款 5 000 万元。贷款全部为中长期项目融资贷款,贷款五级分类形态正常,企业无欠息,报告期存款余额 537 万元,企业信用记录良好。

3 公司各子公司市场环境 with 财务状况

JL 公司所属企业发展极不均衡,农业生产资料公司、酒业公司发展较为平稳,棉业公司近三年受棉花价格剧烈波动影响亏损严重,房地产公司尚处于起步阶段,又恰逢金融危机,国家政策前景不甚明朗(表 1.1)。

表 1.1 JL 集团公司 2006~2008 年净利润数据(单位:万元)

各公司	2006 年指标	2007 年指标	2008 年指标
棉业公司	-424.20	-2 244.90	-648.30
农业生产资料公司	186.60	283.00	631.50
房地产公司	-513.00	490.00	1 253.00
酒业公司	26.85	384.26	163.94
合 计	-723.75	-1 087.64	1 400.14

3.1 白酒产业

3.1.1 白酒行业基本市场特点

(1) 白酒属于传统产业、劳动密集型行业,技术含量一般,进入壁垒较低,但全新进入企业成功概率很低,需要历史与文化内涵积淀。

(2) 白酒行业为非政府高新技术或支柱性产业扶植对象,但从就业与税收方面,为当地经济贡献较大,可获得政府一般性支持。

(3) 中国居民,尤其是西部地区居民的白酒消费需求可以定性为刚性需求,市场可能会进一步细分,细分市场需求会有差异性,但总量需求基本稳定。

(4) 白酒市场属于典型的垄断竞争市场,竞争充分,品类与价格竞争态势激烈。竞争手段主要依靠产品品牌与营销差异化实现。

(5) 白酒产品地域性割据特征明显,地域品牌发展为全国性品牌投入大、时间长、成功概率低。

3.1.2 白酒香型及基本格局¹⁾

(1) 我国白酒主要分为浓香型、清香型、酱香型、米香型等,其中浓香型以将近 70% 的市场份额占市场主导地位。现在有一定规模和实力的各酒厂仍研发新香型白酒,如山东省安丘市某酒厂的芝麻香型白酒已纳入国家标准。

(2) 从地域看,中国的白酒业态分为川黔、苏鲁豫皖、华中、华北和东北五大板块,川酒、黔酒、苏酒、蒙酒、晋酒等是不同派系的白酒代表。2006 年四川省规模以上白酒企业共生产白酒 6.498 亿升,实现销售收入 342.5 亿元,占全国白酒销售收入的 35.26%;实现利润总额 42.2 亿元,占全国白酒利润总额的 42.12%,川酒处于领先地位。

3.1.3 2003~2008 年白酒的产量增长态势²⁾

白酒产量从 1980 年的 215 万吨始,以年均 9% 的速度迅速增长,到 1996 年达到顶点;随着国家对白酒行业的宏观调控,以及啤酒、葡萄酒、果酒等饮料对白酒的替代,产量逐渐下降,年均降幅为 7.5%。2005 年起,产量出现恢复性增长,达到 349 万吨,2006 年则回升到 397 万吨。2007 年 1~9 月白酒产量达到 335.47 万吨,同比增长率为 22.53%。因“十一五”规划中对白酒总量的控制以及向中高档白酒发展的趋势,产量增速比较平缓。

3.1.4 白酒近年来市场规模增长情况³⁾

我国白酒行业销售收入和利润总额呈现快速发展态势,销售收入过千亿元大关。2007 年 1~11 月白酒业实现销售收入 1 412 亿元,同比增长 29.54%;实现利润总额 186 亿元,同比增长 36.76%。销售收入和利润的增速远高于产量的增速,主要得益于产品价格的上升。因消费升级,行业积极调整产业结构,向中高档市场发展,吨酒价格持续上

1)~3) 资料来源:国海证券研究所内部研究资料。