

亚洲企业实践

Asia Business Case Studies
A Collection of Western China MBA Schools

中国西部MBA案例建设集萃

赵纯均 主编

第二辑

新加坡淡马锡基金会资助、全国MBA教育指导委员会主办
“中国西部MBA师资开发及办学能力建设计划”项目



机械工业出版社
China Machine Press

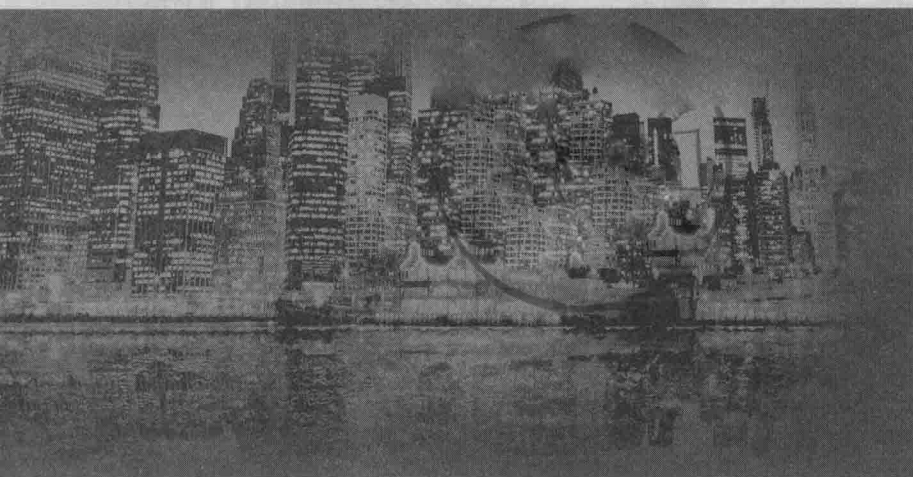


全国MBA教育指导委员会
CHINA NATIONAL MBA EDUCATION
SUPERVISORY COMMITTEE

EMASEK
Foundation

亚洲企业实践

Asia Business Case Studies
A Collection of Western China MBA Schools



中国西部MBA案例建设集萃

赵纯均 主编

第二辑



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

亚洲企业实践：中国西部 MBA 案例建设集萃（第二辑）/ 赵纯均主编. —北京：机械工业出版社，2014.6

ISBN 978-7-111-47126-4

I. 亚… II. 赵… III. 企业管理—案例—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2014）第 128913 号

经过 20 年的实践和探索，中国的 MBA 教育已经进入一个新的发展时期。案例教学是 MBA 专业学位教育中非常重要的一个环节，开发出具有中国特色的本土企业管理实践案例并应用到教学中是广大管理教育工作者共同的任务。为促进中国西部 MBA 教育事业的发展和提高，全国 MBA 教育指导委员会与新加坡淡马锡基金会提出了“中国西部 MBA 师资开发及办学能力建设计划”，作为该项目的成果，本书通过对案例的设计和诠释，凝练出具有中国特色的管理实践总结、管理思想和管理理论，为开辟有中国特色的管理教育模式进行了有益的探索，同时也为中国企业的经营和管理提供了更多借鉴。

亚洲企业实践：中国西部 MBA 案例建设集萃（第二辑）

赵纯均 主编

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：方 琳

责任校对：董纪丽

印 刷：三河市宏图印务有限公司

版 次：2014 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：185mm×260mm 1/16

印 张：18

书 号：ISBN 978-7-111-47126-4

定 价：40.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

经过20年的实践和探索，中国的MBA教育已经进入一个新的发展时期，国际化趋势日益增强。对各大商学院而言，最大的挑战是管理教育如何跟得上企业管理实践变化的步伐。案例教学是MBA专业学位教育中非常重要的一个环节，开发出具有中国特色的本土企业管理实践案例并应用到教学中是广大管理教育工作者共同的任务。

为促进中国西部MBA教育事业的发展和提高，全国MBA教育指导委员会与新加坡淡马锡基金会提出了“中国西部MBA师资开发及办学能力建设计划”，作为该项目的成果，《亚洲企业实践：中国西部MBA案例建设集萃》通过对案例的设计和诠释，凝练出具有中国特色的管理实践总结、管理思想和管理理论，为开辟有中国特色的管理教育模式进行了有益的探索，同时也为中国企业的经营和管理提供了更多借鉴。而开发基于中国管理实践的案例并运用到中国乃至世界的商学院教育中，对于促进中国商学院提高案例教学和案例编写水平，及向全世界学术界推广中国管理实践的案例具有深远意义。

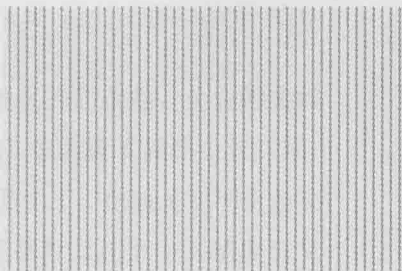
本书案例涉及战略管理、营销管理、财务管理、运营管理和人力资源管理五个专业领域。

“中国西部MBA师资开发及办学能力建设计划”旨在鼓励各西部院校管理学科的授课教师基于中国制度与文化背景，通过深入研究中国企业的实际管理问题，开发出具有鲜明中国企业特点的企业管理案例。按照项目实施要求，清华大学、北京大学、中国人民大学、复旦大学、上海交通大学等5所东部大学分别与内蒙古大学、重庆大学、广西大学、云南大学（含昆明理工大学、云南财经大学）、四川大学（含西南交通大学、电子科技大学）等西部大学建立了一对一帮扶关系。每所西部院校每学期有3位担任MBA课程的教师到东部院校参加为期一个学期的培训，到项目结束时，计划有90位西部MBA教师参加过培训，开发出90份规范的课程教学大纲、90个亚洲企业案例。本书是从这90个亚洲企业案例中遴选出的优秀案例，为MBA教学提供了具有西部特色，并反映该项目研究成果的案例教学材料。



华章管理图书读者交流群 84565875

封面设计 江诗贤



编委会 ASIA BUSINESS CASE STUDIES

主 编

赵纯均(清华大学)

副主编

陆雄文(复旦大学)

伊志宏(中国人民大学)

李世诚(淡马锡基金会)

田卫民(云南大学)

编委成员

刘 星(重庆大学)

郭晓川(内蒙古大学)

阎世平(广西大学)

高 核(云南大学)

编委会工作小组(云南大学)

组 长 田卫民

成 员 高 核 杨红英 王 桀

目前全球管理学院对管理教育培养目标、培养模式、教学计划、课程内容都进行了一个大规模的、相对深刻的反思，即无论是企业界还是学术界，都认为加强资源的整合、学科和课程之间的整合、面向实践的教学等已经变得非常重要。自我国开展 MBA 教育以来，我们就一直在不断地在整合资源、加强合作方面进行积极的探索。很多国际间的、地区院校的、校企间的合作项目不仅促进了 MBA 教育不断的变革和发展，而且促进了其他专业学位的制度创新，产生了极大的群体带动效应。回顾改革开放以来国际合作、东西部校际合作的经验和教训，我们觉得项目的重点应该放在西部院校整体办学能力的提高上，而不只是单纯的个别师资进修、专题研讨等。只有管理学院整体办学能力提高了才有可能办出高水平的 MBA 项目，才有可能进一步促进本地区企业的发展。

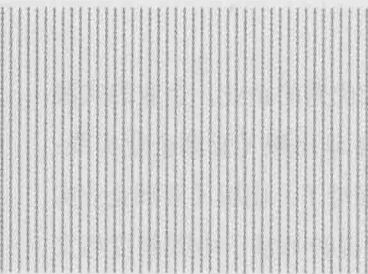
为促进中国西部 MBA 教育事业的发展和提高，全国 MBA 教育指导委员会与新加坡淡马锡基金会（TF）提出了“中国西部 MBA 师资开发及办学能力建设计划”，按照项目实施要求，清华大学、北京大学、中国人民大学、复旦大学、上海交通大学等 5 所东部大学分别与内蒙古大学、重庆大学、广西大学、云南大学（含昆明理工大学、云南财经大学）、四川大学（含西南交通大学、电子科技大学）等西部大学建立了一对一帮扶关系。每个西部院校每学期有 3 位担任 MBA 课程的教师到东部院校参加为期一个学期的培训，到项目结束时，已有 90 位西部 MBA 教师参加过培训，开发出 90 份规范的课程教学大纲、90 个亚洲企业案例。全国 MBA 教育指导委员会组织建立“项目指导委员会”（Program Steering Committee，简称 PSC），PSC 负责整个项目的实施、组织、协调工作，以及与项目捐赠方淡马锡基金会的沟通和协调工作。在西部院校参与培训教师开发的 90 个亚洲企业案例基础上，我们遴选了优秀案例结集正式出版，作为西部师资计划的标志性成果，同时也为参与计划的西部院校 MBA 教学提供具有西部特

色，并反映自己教师案例研究成果的案例教学材料。

改革开放 30 多年来，中国的企业有了迅猛的发展，涌现出一批优秀的企业，企业的实践已经为研究具有中国特色的管理学理论提供了较好的基础，在 2011 年出版《亚洲企业实践：中国西部 MBA 案例建设集萃》（第一辑）的基础上，如今第二辑也面世了。出版《亚洲企业实践：中国西部 MBA 案例建设集萃》，旨在鼓励各西部院校 MBA 授课教师基于中国制度与文化背景，通过深入研究中国企业的实际管理问题，开发出具有鲜明中国企业特点的企业管理案例。而开发基于中国管理实践的案例并运用到中国乃至世界的商学院教育中是一项有重要意义的举措，对于促进中国商学院提高案例教学水平，及向全世界商学院同行推广中国管理实践的案例具有深远意义。

全国 MBA 教育指导委员会原副主任、清华大学经济管理学院教授、博导

赵纯均



中国西部 MBA 师资开发及办学能力建设计划项目于 2008 年 6 月启动，至今已实施六年时间。在这六年中，通过项目的交流与学习，参加项目院校的院长、教师及职员都取得了非常显著的进步。

通过与伙伴院校的交流和学习，所有参加项目的院校及进修教师个人在教学方法、课题研究及案例开发方面都受益匪浅。我很欣喜地了解到该项目进修教师编写了很多亚洲企业案例，这些案例不仅可以对企业的实践有所促进，同时对国有企业和民营企业的高管们在重大决策及战略管理方面能起到指导作用。该项目进修教师开发的部分案例在中国全国“百篇优秀教学案例”评选中获奖，且至少有一篇案例被哈佛商学院认可并将借助哈佛商学院平台向全球商学院推广。更加令人欣喜的是，参加该项目的所有西部院校都已开始举办 EMBA 项目，有的学校甚至考虑尝试国际 MBA 项目，这些主要的学术领域的成果将对未来西部地区乃至整个中国的企业与经济发展产生正面的影响。

新加坡淡马锡基金会很高兴参与这次合作，我对所有项目参与者所付出的努力表示感谢。在此，我要特别对中国全国 MBA 教育指导委员会为促成、推动该项目并使之成功所做的努力表示感谢，谢谢你们成为我们建设亚洲共同未来的伙伴。

淡马锡基金会董事会主席

吴玉钦

目录 ASIA BUSINESS CASE STUDIES

编委会

序一

序二

第一篇

战略管理

- 1 成长的烦恼——飞马快递公司发展战略选择 2
- 2 国美电器控制权之争 8
- 3 沁园春·熟悉才能如此亲近 19
- 4 智慧博弈，铸造辉煌 31

第二篇

营销管理

- 5 时尚杂志——出路在哪里 38
- 6 包商银行微小信贷的差异化营销之路 46
- 7 “格网通” 57
- 8 海尔营销渠道管理 66
- 9 茅台与五粮液的市场争夺战 73
- 10 盛放的“云花”——昆明国际花卉拍卖交易中心（KIFA）的营销变革之道 81

第三篇
财务管理

11	包钢稀土高速成长中的资本运作	94
12	广西两面针集团财务状况浅析	107
13	国美电器资本运营轨迹初探	122
14	吉利并购沃尔沃：牵手篇	130
15	双星新材操纵成长性了吗	142
16	乙肝疫苗研发失败打破了谁的美梦	150
17	南宁糖业股份有限公司财务分析	166
18	中国平安员工持股减持的税单	180

第四篇
运营管理

19	如家成功的三“布”曲	190
20	上海大众汽车公司的运营管理	199
21	新长征集团 ERP 项目的困局	207
22	信息时代的企业道德——QQ VS 360	215

第五篇
人力资源管理

23	A 轧钢厂绩效管理体系的实施	232
24	广西电网公司的知识管理	242
25	玉柴股份优秀人才引进及保留措施	257
26	振东公司造就了“尘肺悲剧”	264
27	The “Tao” of Righteous Culture	270

（CAE）、中邮快递（CRB）等，第三类是大型民营快递公司，包括顺丰速运、宅急送、申通快递等，第四类是小型民营快递公司。这类企业规模小，经营区域局限在区域化经营，主要经营特定区域的城市快递省内快递业务。飞马快递是第四类几家快递公司中的佼佼者之一。

手中的数据是，2009年全国快递（含同城快递）业务量累计完成15.6亿件，业务收入累计完成147.2亿元；社会物流总额12.5万亿元，同比增长20.5%。[1]“整个快递业面临长周期的黄金时期。”

面对市场机遇与挑战，飞马快递董事长马俊表示，飞马快递将坚持“服务至上、客户至上、质量至上、效率至上”的经营理念，全面提升服务质量，满足客户需求。随着电子商务规模的扩大，快递业将迎来更大的发展机遇。2009年我国网购零售额超过2500亿元，电子商务的快速发展为快递业提供了巨大的市场空间。马俊表示，网上订购的商品中，75%的商品将通过快递送达。飞马快递将抓住这一机遇，进一步提升服务质量，满足客户需求。

由于国内快递业竞争的加剧，飞马快递公司发展战略选择，成为其发展的关键。飞马快递董事长马俊表示，飞马快递将坚持“服务至上、客户至上、质量至上、效率至上”的经营理念，全面提升服务质量，满足客户需求。飞马快递将坚持“服务至上、客户至上、质量至上、效率至上”的经营理念，全面提升服务质量，满足客户需求。

飞马快递董事长马俊表示，飞马快递将坚持“服务至上、客户至上、质量至上、效率至上”的经营理念，全面提升服务质量，满足客户需求。飞马快递将坚持“服务至上、客户至上、质量至上、效率至上”的经营理念，全面提升服务质量，满足客户需求。

飞马快递董事长马俊表示，飞马快递将坚持“服务至上、客户至上、质量至上、效率至上”的经营理念，全面提升服务质量，满足客户需求。飞马快递将坚持“服务至上、客户至上、质量至上、效率至上”的经营理念，全面提升服务质量，满足客户需求。

飞马快递董事长马俊表示，飞马快递将坚持“服务至上、客户至上、质量至上、效率至上”的经营理念，全面提升服务质量，满足客户需求。飞马快递将坚持“服务至上、客户至上、质量至上、效率至上”的经营理念，全面提升服务质量，满足客户需求。

飞马快递董事长马俊表示，飞马快递将坚持“服务至上、客户至上、质量至上、效率至上”的经营理念，全面提升服务质量，满足客户需求。飞马快递将坚持“服务至上、客户至上、质量至上、效率至上”的经营理念，全面提升服务质量，满足客户需求。

飞马快递董事长马俊表示，飞马快递将坚持“服务至上、客户至上、质量至上、效率至上”的经营理念，全面提升服务质量，满足客户需求。飞马快递将坚持“服务至上、客户至上、质量至上、效率至上”的经营理念，全面提升服务质量，满足客户需求。

第一篇

战略管理

成长的烦恼——飞马快递公司发展战略选择

国美电器控制权之争

沁园春·熟悉才能如此亲近

智慧博弈，铸造辉煌

成长的烦恼——飞马快递公司发展战略选择^①

◎熊小果^②

□ 内容提要

本案例以当前中国的快递行业为背景，描述一家民营快递公司——飞马快递在当前的机遇与挑战下所面临的战略选择问题。在金融危机的冲击下，中国快递市场仍然增长 20% 以上，是全球快递业增长最快的黄金市场。尤其是电子商务的蓬勃发展，网购市场的扩大成为大型快递企业整合的重要动力。外资快递巨头、国内快递公司、风险投资基金等各种竞争力量加剧了快递行业的整合速度。飞马快递公司作为一家民营快递公司，有其多年来积累的优势，也有不少竞争上的劣势，如何抓住机遇、求得企业的长期发展，这是案例描述的管理困境所需要解决的问题。

飞马物流公司董事长兼总经理马啸天掐灭手里的香烟，尽力克制住心中的不安，按下电话的免提按钮，让秘书通知公司所有部门经理以上的中高层管理者下午 2 点钟在公司大会议室集中开会，有重要事项需要讨论。

马总面前的大班台上放着三份文件：一份是国内著名咨询公司撰写的《中国快递行业发展现状与趋势预测报告》，另一份是公司主管运营的副总张中诚提交的《关于在国内建立 10 个超级分拨中心、全面优化 IT 系统的请示报告》，第三份文件则是国内知名风险投资公司发来的《商业计

① 本案例开发得到“中国西部 MBA 师资开发及办学能力计划”资助。本案例只用于教学目的，不对企业的经营管理做出任何评判或对该企业决策产生影响。案例引用的文字或数据均来自公开刊物及企业年报。

② 熊小果，广西大学商学院教师；2010 年 2 月 ~ 2010 年 7 月由“中国西部 MBA 师资开发及办学能力计划”资助到中国人民大学进修，指导教师：刘刚。

划书》。看着这三份文件，马总的心里可谓是喜忧参半，但其中主要还是忧虑。

一、快递行业发展情况

现年 43 岁的马啸天在快递行业摸爬滚打了 18 年，目睹了这个行业的发展和变化。目前我国快递业企业主要可分为四类，第一类是外资快递企业，包括联邦快递（FedEx）、敦豪（DHL）、天地快运（TNT）、联合包裹（UPS）等。第二类是国有快递企业，包括中国邮政（EMS）、民航快递（CAE）、中铁快运（CRE）等。第三类是大型民营快递企业，包括顺丰速运、宅急送、申通快递等。第四类是小型民营快递企业，这类企业规模小、经营灵活但管理比较混乱，主要经营特定区域的同城快递和省内快递业务。飞马快递实际上就属于第四类民营快递公司中的佼佼者之一。

手中的数据显示，2009 年全国规模以上快递企业业务量累计完成 18.6 亿件，业务收入累计完成 479 亿元。在金融危机的冲击下，中国快递市场仍然增长 20% 以上，是全球快递业增长最快的黄金市场。

网购市场的扩大成为大型快递企业整合的重要动力。咨询公司提供的行业发展报告显示，全国快递业 1/3 的业务量由电子商务带动，仅 2008 年电子商务包裹量就超过 5 亿件。各界认同的是，随着电子商务规模继续扩大，对快递的需求也将水涨船高。2009 年我国网购销售额超过 2 500 亿元，电子商务的快速发展为快递企业带来了市场空间。统计显示，网上所购的物品中，75% 的交易商品要通过实物递送，电子商务带动的邮递包裹达到 10 亿件。

由于国内快递企业整体规模化程度不高，无法提供高质量的门到门递送服务，京东商城、凡客诚品等规模较大的 B2C 企业以及像淘宝一样有影响力的 C2C 平台，开始通过自建物流提高服务质量。

从政策层面来看，自 2009 年 10 月 1 日起，新《中华人民共和国邮政法》（以下简称《邮政法》）正式实施，国家首次制定了有关快递市场准入制度的法律规定，明确了包括资金规模、服务能力等 6 项快递业务的经营许可，其中第五十二条规定：“申请快递业务经营许可，应当具备下列条件：

（一）符合企业法人条件；

（二）在省、自治区、直辖市范围内经营的，注册资本不低于人民币五十万元，跨省、自治区、直辖市经营的，注册资本不低于人民币一百万元，经营国际快递业务的，注册资本不低于人民币二百万元；

（三）有与申请经营的地域范围相适应的服务能力；

（四）有严格的服务质量管理制度和完备的业务操作规范；

（五）有健全的安全保障制度和措施；

（六）法律、行政法规规定的其他条件。”

从 2009 年至今，中国通胀预期增强，原油价格、人力成本、土地资源成本继续升高，物流企业运营所需的各种要素价格仍呈上涨趋势。最让快递企业担心的仍是油价。一般估算，燃油费用大约占物流企业成本的 40% 以上。快递企业现在的平均利润率在 3% ~ 5%，而这一利润空间还在被压缩。

寻求突破首当其冲的手段就是通过增加运费来转嫁成本。然而在遭受金融危机重创，经济处于恢复初期的境况下，提高运价并不是一件容易的事情。提价就意味着一部分客户的流失，而让其他实力较强的快递企业乘机夺取自己的客户，是得不偿失的举措。而且不少客户的日子也不好

过，提高运价难以得到客户的认可。还有一些公司与客户签的是长期合同，不能因为油价上涨随意抬高运费。

一些行业痼疾也加重了企业在高油价下的困境。比如，快递企业大而全、小而全的问题突出——都有自己的物流运输体系，用自己的运输工具、仓库或向社会租用来实现流通过程，造成了资源浪费和重复建设，也加大了企业成本。同时，快递公司配送流程单一，严重影响了企业运输效率，一方面造成物流资源闲置，而另一方面部分运输线路出现紧缺的局面。此外，运输路线缺乏统一规划，出现重复运输和增加运输行程，增加了成品油的消耗量和不必要的运输成本。

二、行业洗牌加剧

中国大量加盟性质的民营快递企业的存在，也决定了可能出现快递企业收购自己加盟商这样的并购方式。国内著名的快递公司圆通快递的营销中心总监项颖民便曾公开表示，圆通打算采取循序渐进、逐步并购的方式，先在网点进行小地区兼并，然后再慢慢扩张到城市之间的并购。

据悉，申通、圆通、中通等多家民营快递企业，近期成为海航、复星、联想等实业公司和鼎晖、华平、新天地等风险投资企业追逐的焦点。

眼看着一家家民营同行高价被外资收购，渐渐沦为外国大企业的一个分支部门，马总内心感到一种物伤其类的隐痛。正在这时儿子马追云与风险投资企业接触了几次后不断鼓吹与风投合作的好处。老马动怒了，拍着桌子扬言说：“没有 100 亿我不卖飞马！”

曾经的行业老大华宇集团——卖给四大国际快递公司之一 TNT 公司的价格是 1.35 亿美元，“老马总说要卖 100 亿，只是表个姿态，肯定不会卖，”公司不少老员工心里都明白，老马总是舍不得自己一手创建的公司。

三、DDS 倒闭事件

最近新闻媒体广泛报道的 DDS（深圳东道物流公司）倒闭事件，进一步折射出当前快递行业的混乱。2010 年 3 月，经营网点被查封，银行账户被冻结，同时拖欠了员工巨额工资和货款。深圳市东道物流有限公司成立于 1997 年，经营范围是国内和同城速递业务。该公司扩张十分迅速，2009 年 2 月将总部迁至上海。业内人士称，在出事之前，DDS 的代收货款快递业务在华南地区至少占 70% 的市场份额，在深圳占 10% 的市场份额。据统计，该公司在深圳地区现有员工 1 016 人，目前欠薪 486 万元，拖欠深圳地区商户货款 2 394 万元。据悉，为了占领市场，DDS 把价格压到最低。据报道，DDS 在进入上海的短短 5 个月时间里，日接单金额暴增至 15 万元，靠的是“同城 5 元，省内 6 元，跨省 8 ~ 10 元，量高 8 折”的超低价策略。

DDS 的倒闭暴露出快递行业的困局。燃油价格和人工等价格不断上涨，大大增加了快递服务运营成本。并且，近期快件的数量剧增，操作运行和派送服务难度增大。此时如果仍然采取低价竞争策略，则意味着快递公司接的单越多，亏损就越多。此外，民营快递公司还遭遇一些地方政策的束缚。在许多大城市，货车不能进城，快递只好改用成本高、运载量小的车。进城后，不论是送包裹还是信件都不能随便停靠，一旦停靠，就可能遭到被罚或被扣车的处罚。

四、飞马快递的现状与困境

成立于1993年的飞马快递，是中国民营快递业的典型样本，公司的股东就是总经理马啸天及其身为副总经理的儿子马追云两个人。公司成立17年，现在的规模是员工将近1万人，网点1100多个，管理的货车超过3000辆。飞马快递成立以来的10多年时间中，依靠家族企业独特的文化和特许加盟商的支持，成为国内排名前三的快递企业。不过，家族成员之间的分歧，以及加盟商各自为战、难以控制的特点，也一直困扰着马啸天。无论是解决这些内部问题，还是推进公司的进一步扩张，都需要大量资金投入，而民营快递公司实力有限，融资困难，长期以来一直处于缺钱的状态。

正如《关于在国内建立10个超级分拨中心、全面优化IT系统的请示报告》中所陈述的，现在的环境是逆水行舟，不进则退，企业如果不发展，继续经营原来的一亩三分地，那么迟早会被更大更强的对手吃掉，然而“再想做大，就需要钱”。眼前的这份报告深深地刺痛了马总，他知道如果公司要在这样诡谲多变的行业中生存下来，走精细化发展的道路是一道必须跨越的门槛。马总内心矛盾着，不发展就会被更强大的对手吞灭，而为了发展引入VC（Venture Capital，即风险投资）、PE（Private Equity，即私募股权投资）或其他战略投资者也非自己的本意：不但自己可能失去主导权，多年的苦心经营也将成为别人的果实。

马啸天在进退问题上的取舍，也代表了很多民营快递公司老板的复杂心态。

到底应该怎么办呢？马总深深地感到，公司已经到了生死存亡的关头了，是时候召开一次关乎企业命运的“遵义会议”了。

五、会议现场

下午2点不到，公司的会议室里已经坐满了来自各个部门中层以上的管理者们，马总环顾四周，对自己打造的这支精干、高效的管理团队感到欣慰，他清清嗓子，会议室里立刻安静下来。安静中有明显的紧张情绪在酝酿，显然，大家对最近发生的几件事情在私下里早就不止一次地议论过了。

马总已经提前让秘书把三份文件的摘要发给参会人员，他简要地介绍了这次会议的主要目的，即认清当前形势，确定下一步发展战略，然后就让大家先自由发言。

片刻沉默过后，马总的儿子马追云作为公司副总经理率先发言。这个去年刚从国外留学回来的年轻人，在大学里所学的专业是工商管理，正是意气风发的时候。马追云是公司里主张吸引风投的一派。他说：“大家都知道快递行业是个需要大量资金投入的行业，但快递也是物流业中在应用新技术上最为激进的子行业，同时网络是否足够大而密集，也对企业有至关重要的影响。如果我们能够得到风险投资基金的投入，马上就会有发展网络和内部管理的资金来源，这对于我们而言正是及时雨。”少东家率先表态，让本来就已经紧张的会议气氛增加了一丝火药味。

马追云看看父亲的脸色，勇敢地直了直腰，他知道父亲对此事的看法，但喝过洋墨水的他心里并不觉得风投入局是一件对公司发展有害的事情。

公司的另一位副总——主管运营的张中诚是一直追随马啸天的忠臣，从公司成立起就在公司服务，行业经验丰富，平日与马总全家的私交也很好。他打破僵局，以缓和的口吻说道：“大家都看到了手中的《中国快递行业发展现状与趋势预测报告》，报告中预测2011年全国将有50%的同城快递企业和20%的区域性快递企业被兼并重组或转型，很可能会出现大规模的整合重组

行为。无论我们打算怎么做，行业的洗牌已经开始了。其实对于我个人而言，并不排斥具备雄厚优质资本的大型企业的资金，毕竟，我们总不能跟钱过不去呀。”

会议室中的气氛稍稍缓和了一些，张中诚接着说道：“然而，现在很是有一批投机客，看上的是这个行业狠赚一笔的机会，他们不是通过规模性和可持续性的投资提升服务能力打造快递企业品牌，而是给点钱解救正处于价格竞争泥潭的快递企业，并采取较少的广告及形象包装投资方式通过上市赚取暴利，然后一走了之。这样的投机客，不仅不能扶持飞马快递做大做强，反而是杀鸡取卵，有可能把我们推进倒闭或是垃圾股的风险里。”说完后，张副总点了一支烟，示意其他的同事继续发言。

公司市场部经理段勇说道：“我想谈谈我的看法，我们市场部接触到的是第一手的市场情报，我认为目前有更重要的事情要考虑，且不说当前的外资大企业对我们的打压，但看目前国内快递公司之间的竞争就是一种恶性竞争。服务产品单一，导致同质化竞争的结果是价格战，”他深深呼了一口气，继续说道，“国内快递企业已经处于谁先涨价谁先死，谁不涨价谁等死的危险境地。我认为，确定有竞争力的价格是比是否接受风险投资更急需解决的事情！”

运营部的王嘉强经理打断了段勇的话：“传统的管理模式已经走到了头，我们必须通过提高服务质量、加强内部管理等方式来提高我们服务的附加值，转出价格战。行业中做得比我们好的顺丰，它们建立了专业的下单系统、手持终端系统、电子签收系统、自主研发的货物跟踪系统以及半自动及全自动分拣系统，这些都使顺丰坐稳了中高端市场，如果我们在内部管理上再不下功夫，被这些强手超越是指日可待的事情。”

段勇针锋相对地说：“现在的快递价格基本已处于亏损边缘。快递成本正在不断上涨，如果进一步扩张网点和车辆，在增加营收的同时，难道不是更加剧了资金链的风险吗？”

王嘉强涨红了脸，不再向着段勇说话，而是转向马总说：“当前，有不少竞争对手都在囤地。例如佳吉快递已经在成都、沈阳、河南等地购置土地建立转运中心，为将来的业务扩张做好准备。如果我们不扩张规模，就是坐以待毙啊！”

这时一直没有发言的客服部经理张俊英说话了，她用手托托鼻梁上的眼镜，斯斯文文地说道：“马总，各位同仁，我这里还有一个问题：目前有一些客户故意将易碎品和坏货托运，在托运前包装完好看不出来，但到达目的地以后拆包验货时，就会高价索赔。我们为了口碑和品牌，不得不照价赔偿，虽然新出台的《邮政法》对赔偿限额做出了规定，但是我们也要思考对于将来的业务拓展，诸如易碎品、污染品、乐器、家具到底要不要运？医药和图书这类重点业务以及重点客户我们又应该给予什么样的重视？”

抽完一支烟的张中诚接话道：“专业化的效率是最高的，效率高成本才会低，企业的生命周期才会延长。我认为段勇、王嘉强、张俊英说的都没错，但是为了发展所需要的大量的资金从何而来？我们为什么不自己上市呢？”

财务总监韦晓波回答道：“从政策层面看，中国的物流企业按规定被划分为两大类，一类是运输企业（前提是必须拥有车辆），这类企业开具的运输业发票可以由客户拿去抵扣增值税。另一类是服务企业（仓储、配送、代理等），其开具的服务发票不能抵扣客户的增值税。目前飞马快递可以管理调动数千辆货车，这些车虽然挂靠在飞马快递名下，但实际上是车主自己的财产。所以飞马如果要上市，就面临车辆资产无法核算的问题——财务报表没法做。也就是说，我们面临一个两难的现实是，如果按照运输企业上市，飞马就必须拥有这些车辆，如果按照服务企业上市，飞马又无法开具运输业发票，导致客户不能抵扣增值税，这会导致客户大量流失。”