



随园商业

案例集

潘镇◎主编
李金生◎副主编

(第1辑)



经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



随园商业

(第1辑)

案例集

潘镇◎主编
李金生◎副主编

常州大学图书馆
藏书章



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

随园商业案例集 (第1辑)/潘镇主编. —北京: 经济管理出版社, 2017.12
ISBN 978-7-5096-5579-5

I. ①随… II. ①潘… III. ①企业管理—案例 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 314004 号

组稿编辑: 申桂萍
责任编辑: 侯春霞
责任印制: 黄章平
责任校对: 张晓燕

出版发行: 经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京晨旭印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 710mm×1000mm/16

印 张: 16.25

字 数: 193 千字

版 次: 2017 年 12 月第 1 版 2017 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5579-5

定 价: 68.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 言

Preface

我国的经济社会发展正步入一个新的时代，高等教育在新时代肩负着新使命。锐意进取的高等教育创新和人才培养实践需要面向新时代、赢得新时代、领跑新时代。在新的发展时期，全面提高高校教育质量、系统推进课程教学改革已经成为国家战略、政府意志和社会共识。在“以学生为中心”的课程改革观中，“课”提供了教学的内容或原材料，而“程”是真正实现师生教学积极性、主动性和创造性的关键。

随着人类社会从工业经济时代向网络经济时代、知识经济时代转变，非理性和不确定性开始广泛出现于商业组织实践中。越来越多的人开始认识到商业组织的运营不是一个线性的机械系统，而是非线性的复杂系统。过去以教师为中心的简化、抽象的知识“灌输式”教学程式已不再适合对复杂商业系统的探究。自 20 世纪初哈佛大学首创案例教学以来，“全景式”体现复杂商业系统运行现实的案例教学已经成为世界一流商学院普遍采用的教育方法。通过开发将商业系统运行实际情境再现的商学院案例，提供了一个教师引导学生直观感受、独立分析、相互讨论的教学平台，以学生为中心的“自主参与”“理论探究”“实践创新”的案例教学

对培养学生分析问题和解决问题的能力具有直接的帮助，明显提高了学生学习的积极性和主动性。因此，推动和提高中国管理案例教学与研究水平，成为我们在新时期培养高水平经营管理人才的时代要求。

正如中国管理案例共享中心提出的“统一规范、分散建设、共同参与、资源共享”的基本宗旨，我国高层次的商科人才培养正日益强化与中国商业实践的紧密联系，推动案例教学与研究向纵深发展。南京师范大学商学院秉持“正德厚生，笃学敏行”的校训精神，以百年南师深厚的人文底蕴和丰富的商学办学经验为根基，以“培养商业精英，推动知识创新，服务经济发展”为使命，以“相互尊重、自觉奉献、求真上进、和谐包容”为文化价值观，锐意进取，开拓创新，追求卓越。近年来，南京师范大学商学院筹备成立了“南京师范大学商学案例研究与教育中心”，积极整合高校、企业、政府部门等各方力量，研究和开发商业教学案例，组织和动员商学院师生积极开发了多篇高质量的原创性、实用性商业案例。经过持续努力，截至2017年底，南京师范大学商学院已连续三年获得全国管理案例开发“最佳组织奖”，开发教学案例30多篇，被中国管理案例共享中心收录入库的案例25篇，其中“全国百篇优秀管理案例”9篇，在税务风险、税收筹划等领域形成了鲜明的案例开发特色。目前，商学教学案例库建设正步入高质量的快速发展阶段，为理论与实践相联系提供了重要的教学资源，为南京师范大学商学院“培养商业精英，推动知识创新，服务经济发展”的立院使命提供了有效支撑，为促进国内商学院的案例教学与案例研究的繁荣发展做出了积极贡献。

南京师范大学组织优势学科力量，通过长时间的精心筹划，编著出版《随园商业案例集》。《随园商业案例集》各辑中的商业案例均精选于南京师范大学教师在中国管理案例共享中心发表的“全国百篇优秀管理案

例”和入选“中国管理案例共享中心案例库”的商业案例。《随园商业案例集》的商业案例主题涵盖战略管理、国际贸易、技术创新、人力资源管理、公司治理、金融管理、危机管理、商业伦理、市场营销等多个专业领域，题材广泛、类型众多。同时，该商业案例集提供了商业案例正文和案例使用说明，这对促进教师在教学实践中使用案例教学至关重要，也为其他读者自行学习案例中所蕴含的商业知识提供了清晰的指导思路。本书中的案例编写具有较高的质量，将理论知识与商业实践较好地结合在一起，适用于 MBA、MF 等专业学位研究生、学术型研究生的学习参考，同时可用于经济学和管理学各本科专业的人才培养，还可用于企事业单位提升中高层管理人员经营管理能力的培训实践。

《随园商业案例集》由南京师范大学商学院院长潘镇教授担任主编，组织多领域专家共同参与编著，今后将陆续出版各辑商业案例，服务于我国经济学和管理学的高层次人才培养。“中国管理案例共享中心案例库”在全国商学院师生们以及企业界领导的鼎力支持和帮助下坚持与落实“共享模式”，维护案例圈的良好生态系统。南京师范大学商学院编著出版《随园商业案例集》是推进高层次商科人才培养和丰富教学资源的重要举措，有利于推进国内商学院案例教学与案例研究的繁荣发展。希望南京师范大学商学院今后的商业案例开发、案例研究和案例教学在高层次人才培养中再创辉煌。



中国管理案例共享中心 主任

大连理工大学 经济与管理学部部长



主 编 简 介

潘镇，博士、教授、博士生导师，南京师范大学商学院院长，现为美国管理学会（AoM）会员、国际商务学会（AIB）会员、中国管理国际研究会（IACMR）会员，兼任南京师范大学金融工程与管理研究所所长。在《管理世界》《世界经济》《中国工业经济》等杂志发表50余篇论文，出版或合作出版专著4部；承担了包括国家自然科学基金项目、教育部人文社科规划项目等在内的10余项科研项目；入选江苏省“333工程”培养对象、江苏省“青蓝工程”优秀青年骨干教师；曾获江苏省哲学社会科学优秀成果奖、江苏省优秀研究生课程等多项教学科研奖励。



副主编简介

李金生，博士、教授、硕士生导师，南京师范大学商学院副院长，兼任南京师范大学医药经济研究所所长、南京师范大学能力研究所副所长、江苏省企业发展与管理工程学会副秘书长、江苏省价格认证协会理事，全国高等师范院校《资本论》研究会常务理事，江苏省《资本论》研究会常务理事。入选南京师范大学“百人计划”培养对象、“青蓝工程”优秀青年骨干教师培养对象。近年来被聘为江苏省政府政策咨询专家、江苏省物价局价格决策专家委员等。



陶士贵，博士、教授、博士生导师，现任南京师范大学商学院金融系书记。在《中国软科学》《财贸经济》《改革》《国际金融研究》等刊物上发表论文数十篇，其中权威期刊多篇。主持国家社科基金项目、教育部规划项目、江苏省社会科学基金项目、江苏省软科学研究项目、江苏省教育厅哲学社会科学研究项目多项。



马吟秋，博士、副教授、硕士生导师。在《管理学》《人力资源管理》等刊物上发表十余篇论文。2012年获国家教育部MBA教学委员会颁发的一等优秀案例奖。2006年至今被聘为南京大学商学院兼职教授。社会职务为日本经营学会会员、中国国际管理学会会员、南京高科技电子商务公司人力资源总监等。



甄珍，博士、讲师。先后在《科技进步与对策》《管理工程学报》《中国产业经济评论》《科学学与科学技术管理》《上海财经大学校报》等杂志发表论文20余篇。其中，多篇论文参选中国企业管理案例论坛、中国管理学年会、Annual Meeting of the Academy of Management in Chicago等国内外学术会议；一篇案例论文被评为全国百优案例（2015），两篇教学案例论文入选全国百篇优秀管理案例库（2013、2015）。



许芳，博士、教授、硕士生导师。出版专著《产业安全的生态预警机制研究》《企业共生论》等。在《中国社会科学文摘》等权威或核心刊物上发表论文40多篇；主持完成国家社科基金课题1项、国家软科学计划1项、省级课题3项，参与完成国家级课题1项、省级课题2项、政府和企业课题多项；主编《组织行为学》《东西方管理思想史》《管理学》等教材。



陈志松, 博士、副教授、硕士生导师。

在《Renewable Energy》《Journal of Renewable and Sustainable Energy》《Water Resources Management》《中国管理科学》《管理工程学报》等国内外重要学术期刊上发表论文30余篇。主持国家自然科学基金、中国博士后科学基金等多项科研项目。曾获得第四届全国百篇优秀管理案例奖、第二十届江苏省企业管理现代化创新成果一等奖、商学院社会服务先进个人等荣誉称号。



刘雪梅, 博士、副教授、硕士生导师。

在国家权威和核心期刊上发表专业学术论文20多篇, 参编教材4部, 参与撰写学术著作4部, 参与国家“863”主题项目、国家社会科学基金项目、教育部人文社会科学基金规划项目、国家水利部项目等研究工作。主持江苏省社科应用研究精品工程1项、南京师范大学教育教学改革项目2项。现为世界经济发展学会常务理事兼秘书长、中国的发展经济学会常务理事兼秘书长。



卞曰塘, 博士、副教授、硕士生导师。

主持承担国家自然科学基金项目、教育部人文社科基金项目、江苏省高校自然科学基金项目各1项。在《Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications》《Discrete Dynamics in Nature and Society》《Journal of Bionic Engineering》《China Finance Review International》《Chinese Journal of Electronics》《中国管理科学》《管理工程学报》《系统工程》等国内外核心期刊上发表论文30余篇。

目 录

Contents

案例正文篇

江苏 AF 智能交通公司税务管理创新的探索之路	3
江苏洋河敦煌：小微企业的“二次创业”	27
谣言猛于虎：江苏射阳农村商业银行存款挤兑风波与平息	52
危机与抉择：H 热电厂的高位挑战	72
思和科技的《公司章程》与创业困境	90

案例使用说明篇

江苏 AF 智能交通公司税务管理创新的探索之路	123
江苏洋河敦煌：小微企业的“二次创业”	156
谣言猛于虎：江苏射阳农村商业银行存款挤兑风波与平息	171
危机与抉择：H 热电厂的高位挑战	214
思和科技的《公司章程》与创业困境	234

案例正文篇

江苏 AF 智能交通公司税务管理创新的探索之路*

摘 要：江苏 AF 智能交通公司是一家以“高速公路监控系统”为主打产品，经营范围覆盖交通监控、收费、通信系统、建筑智能化工程的高新技术企业。本案例介绍了江苏 AF 智能交通公司在发展过程中面临的税收管理漏洞、税收筹划思路、纳税风险应对以及“营改增”后对公司发展之路的探索过程，为处于智能交通等新兴行业的公司在创新税务管理理念、健全税收筹划管理机制和应对税制改革等问题上提供了典型性研究范例，同时也为我国税务机关创新纳税服务思路和优化纳税服务模式提供了研讨案例。

关键词：智能交通；税务管理；税收风险；税收筹划

* ① 本案例由南京师范大学商学院潘镇、江苏省南京地方税务局蔡建勋、江苏省南京地方税务局税务干部培训学校祁静、李欣、朱琳、王耀耀和陈健健共同撰写，作者拥有著作权中的署名权、修改权、改编权。

② 本案例入选“全国百篇优秀管理案例”，被中国管理案例共享中心案例库收录，并授权中国管理案例共享中心使用，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。本书经中国管理案例共享中心同意授权引用本案例。

③ 由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。

④ 本案例只供课堂讨论之用，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

引言

2012年8月30日上午9点30分，江苏AF智能交通公司（以下简称“AF智能交通公司”）的中层会议如期召开了。

窗外被太阳烤得发热的空气，预示着AF智能交通公司即将迎来的一次发展高潮。面带喜悦的公司金董事长把嗓门提高八度，对全体中层管理人员宣布着重要事项：“8月24日，DT电信以12710万元收购我们公司41%的股权，成为公司第一大股东。按照收购方的要求，聘请了FT会计师事务所对公司进行全面调查，这项调查将涉及我们公司的财务状况、税收政策执行情况等多个方面……”

金董事长的话音还未落，中层们就已经议论纷纷了：“收购是件大好事啊”“看来我们的薪酬也将水涨船高啦”“这下公司的发展该迈上一个新台阶咯”。

与众人的激动形成鲜明对比，干了20多年财会工作、专业背景深厚、职业判断敏锐的财务总监卞总一言不发，皱紧了眉头，“这次FT会计师事务所的审计估计又是一次大体检，不知道公司的财务、税务管理水平能不能适应收购方的要求……”种种担心萦绕在财务总监卞总的心头，一个大大的问号浮现在他的脑海之中。

1 AF 智能交通公司的基本情况

AF 智能交通公司成立于 1997 年，注册资本为 1 亿元人民币，经营范围主要包括道路交通监控、收费、通信系统、安全设施工程、城市交通智能化道路、建筑智能化工程、智能交通软硬件的研发及技术服务等。公司的主打产品是“高速公路监控系统”。截至 2012 年底，该公司出色地完成了“沪宁高速”“磨思高速”“郑漯高速”“张石高速”“连霍高速”“东纵高速”等近 200 多个工程项目的建设与保障工作。在山西、江苏、福建、云南等省的高速公路智能交通系统集成市场上占有率已经超过 40%，产品的全国市场占有率位居行业前列。

2012 年 8 月，DT 电信公司完成对 AF 智能交通公司的股权收购，成为该公司第一大股东。DT 电信公司是国务院国资委管理的大型高科技中央企业，于 1998 年在北京注册成立，同年 10 月在上交所挂牌上市。该公司作为国家级高新技术企业和国家级企业技术中心，拥有多项核心专利技术，是第三代移动通信国际标准 TD-SCDMA 的提出者、核心技术的开发者以及产业化的推动者，是第四代移动通信 TD-LTE 国际标准的核心基础专利拥有者，持续多年入选中国电子百强企业、软件百强企业前列。

智能交通已成为我国解决综合运输效能低下、公众出行不便、交通安全态势严峻、交通高能耗、交通服务水平落后等迫切问题的首要之选。“十三五”期间,针对“一带一路”、京津冀协同发展、长江经济带等对交通运输提出的重大要求,智能交通行业将保持高速增长态势。智能交通也已被国家科技部、交通部确定为交通科技领域“十三五”规划布局的重点专项之一。经预测,未来五年我国的智能交通行业规模可达 2000 亿元。以 AF 智能交通公司为代表的智能交通企业必将迎来发展的新一轮高潮。

2 税务管理难题来了

2.1 税收政策应接不暇

2013 年,国家在税制改革和税收政策调整上连续打出了一系列“组合拳”,以“税收法定”“营改增”扩大试点范围、“税收审批制度改革”为代表的多项改革,从“实体”到“程序”、从“上位”到“下位”、从“中央”到“地方”影响着国民经济运行和企业发展。回想公司在收购审查中暴露的纳税问题,“看来公司当前的税收管理水平已经跟不上日新月异的税收政策,与收购重组对税务管理的要求也存在很大距离,公司的税务管理工作该何去何从?”财务总监卞总开始