



CHINA BUSSINESS ADMINISTRATION
SELECTED CASES

中国工商管理 案例精选

第六辑

中央财经大学商学院 / MBA教育中心 组织

王瑞华 主编

贾晓菁 王玉霞 副主编



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社



CHINA BUSSINESS ADMINISTRATION
SELECTED CASES

中国工商管理 案例精选

第六辑

中央财经大学商学院 / MBA教育中心 组织

王瑞华 主编

贾晓菁 王玉霞 副主编



中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国工商管理案例精选. 第六辑/王瑞华主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2017. 10

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7744 - 8

I. ①中… II. ①王… III. ①工商行政管理 - 案例 - 中国
IV. ①F203.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 230776 号

责任编辑: 杨 骁

责任校对: 胡永立

封面设计: 陈宇琰

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

710 × 1000 毫米 16 开 27.25 印张 420 000 字

2017 年 10 月第 1 版 2017 年 10 月北京第 1 次印刷

定价: 68.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7744 - 8

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报电话: 010 - 88190414 QQ: 447268889



中央财经大学商学院/MBA 教育中心
拥有本书案例的版权，
未经书面许可，禁止以任何方式
复制、传播和使用本书案例

前言

德鲁克先生告诫我们，管理是一种实践，其本质不在于“知”而在于“行”。现实中界定成功的管理者和不成功的管理者亦主要通过管理者的实践能力，而不是管理者的理论功底。这就使得商学院教育面临一个难题：往往管理理论学得好的学生未必今后能够成为一个优秀的管理者。这其中最重要的原因就是学生未能将课堂中所学的管理理论通过有效的训练用于实践。商学院教育的目标是要帮助学生们为将来担任重要的管理工作做好准备。那么有没有一种有效的教学方式将理论和实践进行有效的连接呢？

1921年美国哈佛大学首创以案例教学法为主要教学方式，而案例教学法的提出与实施成为了连接理论和实践的有效方式。在哈佛商学院，学生在两年就学期间要学习800多个案例。通过案例教学，学生学到的不仅仅是管理知识，更重要的是它教会学生如何去发现问题、分析问题、解决问题。案例教学不重视是否得出正确答案，重视的是得出结论的分析过程。案例教学法“强迫”学生参与课堂讨论、师生互动、学生与学生之间互动。要求学生从真正“老板”的角度考虑问题，把学生置于一个实际经营者的立场上，从实战的环境出发，来学习什么是经营和怎么经营。案例教学法极大地促进了管理教育的发展，同时自身也在不断完善和发展。案例教学法已逐步成为全球商学院MBA教育的主流教学方法。

随着1991年我国设置第一个专业学位——工商管理硕士专业学位（MBA）以来，美国哈佛商学院的案例教学法被引入中



国，且获得了工商管理教育人士的广泛认可。案例教学法虽好，但是由于中国 MBA 教育兴起的时间不长，好的本土案例的积累远远不够；同时，这种好的本土案例的采写还面临着重大的困难。案例的搜集、整理与分析相对于企业管理的深化、工商管理教育迅速发展的需要来说，存在着相当的滞后性。如何才能解决中国优秀本土管理案例匮乏的现状，如何才能让学生们坐在课堂上通过案例分析就能达到提升管理水平的目标，也已成为所有关心中国管理教育事业人士共同关注的话题。

中央财经大学商学院的使命为：贡献管理新知，培养具有全球视野、创新精神、社会责任意识的领导者。为了更好地传播商学新知、启发管理创新，中央财经大学商学院/MBA 教育中心联合中央财经大学研究生院、教务处、科研处、教师教学发展中心等单位共同组织的案例教学研讨会每年召开一次，旨在进一步推动和繁荣我国管理案例教学和案例研究。研讨会内容包括主题案例展示、案例教学、案例开发、案例研究经验交流、案例开发征文及评奖等。从 2006 年举办的首届算起，光阴荏苒，转眼已经举办了十一届案例教学研讨会。十一年来，经过不懈的努力，我们的教师和学生案例教学和研究方面取得了丰硕成果。

本辑案例即是中央财经大学 2016 年度第十一届案例教学研讨会及第四届 MBA 学生案例创作大赛应征、遴选出的优秀工商管理教学案例，是中央财经大学商学院/MBA 教育中心进行管理案例开发、研究的阶段性成果。我们愿为发展中国特色工商管理教育、为推进中国企业管理案例开发和案例库建设贡献一己之力。

祝愿我国的工商管理学科的明天越来越好！

王瑞华

中央财经大学商学院院长/MBA 教育中心 主任

2017 年 8 月

目 录

战略管理

盘古餐饮——互联网时代的多品牌战略	3
奥凯幕墙工程公司的转型之路	18
伊利集团——中国乳业领跑者	27
任重而道远——格力电器的转型之路	51
千磨万击还坚劲，任尔东西南北风——逆势而上的凯撒旅游	62
Y 公司——江山初定，改革必行	74

市场营销

区域目标市场战略选择——地区还是中国？	87
跨越发展 渠道先行——中国平安财产保险股份有限公司的销售渠道 化改革案例	102
某轻奢品牌手机的整合营销传播策略抉择	110

人力资源与组织行为

缘何变而不“通”——华信风电绩效管理的变革风波	125
作弊者的抱怨——Z 商学院学生作弊事件	137
CY 公司固定资产盘点引起的风波	150
石油行业寒冬带来的阵阵寒流	158
LP 公司的汹涌离职潮	167



北上贸易公司如何变革与发展	175
互联网金融浪潮下, 东方正捷公司如何转型	181
将帅不和焉能胜	190
O2O 初创公司支离破碎的研发团队	197
新元公司迅猛发展中的业务“官司”	206
ZG 公司向 K12 进军	212
企业合并后审核文化冲突带来的人事震荡	218
AR 公司重回“老路”	227
聚源公司的坎坷金融路	235
泰山公司的顽疾	241
圣欧基金——股权激励后的思考	248

运营管理

三星“爆炸门”引发的质量管理思考	261
一个历经风险的房地产信托项目	268
轩华公司的生产决策	276

创业与创新

小公司探索大门道——玄润资本在“互联网+”下的创新	287
补贴带来的需求能持续吗? ——滴滴打车的创业之路	296
“有价无市”的智能家居市场——创业失败后的反思	311

金融证券

证券公司如何改变“靠天吃饭”的困境	323
振东制药资金超募案例	336
青山纸业盈余管理案例分析	353



税 务

苹果公司全球战略税收筹划案例	367
“栖霞公馆” 税收筹划案例	384

企业伦理与社会责任

中国石化企业社会责任案例追踪研究	401
------------------------	-----



战略管理

盘古餐饮——互联网时代的多品牌战略^①

〔案例摘要〕中国餐饮业的规模大，餐饮企业众多，竞争激烈，其中大多为中小企业，而且在餐饮业中存活一两年就夭折的企业普遍存在。但是有一家餐饮企业却已在餐饮界摸爬滚打了18载，不仅没有夭折，反而通过差异化市场定位和标准化操作流程越做越大，它就是上海盘古餐饮管理有限公司（以下简称“盘古”）。面对白热化的市场竞争和消费升级，以及由于移动互联网技术的普及所带来的新的商业模式和消费习惯和观念，盘古开始尝试多品牌经营战略。本案例叙述了盘古发展过程中面临的环境变化和盘古的应变策略。透过企业在不同发展时期对战略进行的各种调整，我们试图探讨企业在战略选择过程中所注意的分析要点与事项。

2017年4月的一天，盘古餐饮管理有限公司董事长张东威和其高管团队正在进行一次公司战略发展会谈。身为行业老兵的张董事长在回顾盘古的发展时总结道：“餐饮企业管理者要逐渐地完成对市场的认知——哪些事你必须做，哪些事你不能再做了。”在不断利用新工具、不断尝试新战略的发展历程中，张东威形成了步步为营的习惯。

但是行业环境瞬息万变：随着互联网特别是移动互联网技术成为各行各业发展的新干线，中国餐饮业也正在从传统服务业向现代服务业转型升级。虽然前期公司的发展顺风顺水，张东威和其管理团队却并不感到轻松，他们已经意识到：公司之前积累起来的竞争优势是基于过去消费者对物美价廉的追求，但如今，消费者消费意识不断升级——人们对吃的价格敏感度逐渐降低，而对消费价值的追求逐渐提升；尤其是“潮”一代的

① 本案例由中央财经大学商学院的刘书博老师、工商管理专业学生张爽撰写。由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等作了必要的掩饰性处理。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。



85、90后消费群体，其餐饮消费更趋于社交化和个性化的“快时尚”路线。抓住了今天的消费者，不一定能抓住明天的消费者。

面对消费者对个性化和品牌化要求不断提升，面对新进入者的威胁，盘古应该选择什么样的应对措施以把握机会，应对挑战？

此外，盘古是否应该积极应用移动互联技术，以线上带动线下的O2O模式拓展市场、多渠道加深品牌印象、增强品牌忠诚度？盘古是否有能力与资源打造线上品牌？

一、发展与现状——“差异化”与“标准化”

（一）差异化尝试

盘古餐饮的创始人、现任公司董事长的张东威来自黑龙江省哈尔滨市，1999年来到上海并创立了盘古餐饮，经营东北烧烤。回忆当时，张东威说：“当时到上海开店，我主要考虑的是南北差异。东北烧烤在南方是比较新鲜的东西，容易标准化，好操作，不太依赖于厨师的技术。”^①

在当时的上海，休闲主义还被认为是超前的未来主义。然而张东威却看到在当时2~3块钱一碗粉的时代，乐于接受新鲜事物的上海消费者对于消费已达100多块的最普遍的韩国料理仍然买账，此时的他看到了发展盘古的商机——传统的韩国料理性价比不高，还有很大的改进空间。同时，这样的商机还鲜有人涉足，何不基于东北烧烤经营经验的基础进行改进尝试？张东威在对各方面信息进行收集分析后，确定自己的方向没错，于是决定进军这一新业态。

张东威和同学接手了徐家汇港汇广场一家面临倒闭的店面，改成一家休闲烧烤店——盘古烤肉（新石器烤肉的前身）。开业第一周，他们请了5对“托儿”在店里每天免费吃，但是一周后这10个人就毫无用武之地了——生意异常火爆。张东威将普遍韩国料理的小店形象、韩国装修风格、产品、定价全都改了。盘古烤肉店面是常见的韩国料理，但装修风格走的是现代、休闲路线而非韩国风，并且在产品方面也对传统韩国料理进行了改革。

^① 盘古餐饮：千店目标的信心，http://www.chinajsb.cn/bz/content/2013-03/28/content_88783.htm。

张东威表示：“传统韩国料理会送七八款小菜，我们先把送的小菜缩到3款。”菜品价格也适当下调，把成本合理地降下来，人均消费也降到了70~80元，“当时这种设计一下子就打开市场了，很受白领欢迎。”^①

盘古餐饮并未止步于产品定价方面差异化创新所带来的发展。张东威认为，餐饮业企业现金流充沛，在没有进入高速扩张的阶段时，发展的主要瓶颈绝不是资金。“比如像我们这样一家店200多平方米，如果没有一年上百家店的发展，那么更需要完成的其实是标准体系的建设。因为餐饮业与资本密集型企业不同，是一个劳动密集型的产业，同时对管理的要求也非常高，生意不大，但细节繁复。”在产品质量控管方面，盘古主要从“标准化”与“产品质量控管”两个方面入手。

（二）标准化与产品质量管理

盘古餐饮当时面对的消费群体集中在终端市场，包括都市白领、新式家庭及学生等。简单的模式、庞大的消费群体带来了盘古餐饮的成功，7年之后便拓展到20家门店。而张东威也将“标准化”作为追求目标。

1. 追求标准化

盘古目前在全国已有200多家门店，如此大规模的餐饮企业在扩张中不可避免地会遇到标准化的问题，如何保证全国各店一致的产品质量是盘古必须面临的挑战。与中餐不同，用料和烹饪都更为简单的韩式料理容易做成标准化的成品，而这样的天然优势助推了盘古标准化、易于复制的商业模式，使其能够得到迅速扩张。早在2006年盘古就投资1000万元建设了中央配送中心，建筑面积达1万平方米，之后又陆续投资了1500万元左右，达到了可以配送500家餐厅的目的。中央工厂主要解决的是原材料及其深加工问题以避免大量的食品加工工作在门店内进行，从而使得产品质量保持一致，达到标准化。

而在2016年，盘古将12000平方米的中央工厂关闭，改为OEM产品定制供应，张东威表示，“我们把中央工厂关了，道理是因为我们擅长的是管连锁、管品牌、管产品研发，不善于管生产，这是企业自我评估的结果，把生产交给最擅长的企业，只做自己最擅长的事情”。无论是中央工

^① 摘自“张东威——盘古餐饮董事长 & 创始人”，<http://www.7808.com/zixun/204108.html>，2016年10月9日。

厂的加工方式还是 OEM 产品定制供应的方式，盘古始终都立足于产品质量标准化这一基点。标准化的追求使得盘古能够轻松控制产品质量，定制好的加工菜品及独特酱料能让顾客无论在全国任何一家盘古餐厅都能享受到始终如一的美味与产品质量。

除了产品标准化，盘古在餐厅厨房的布局方面同样以标准化为原则。无论是 200 平方米还是 300 平方米的餐厅，它们的厨房都有着相同的布局。尽管由于房型特点，有的餐厅可能会空出厨房的多余空间，但是盘古也不会对多余的空间加以利用。并且厨房中的灶具，水槽等等设备也全都根据企业经营特点量身定做。

目前，盘古餐饮正在基于互联网技术更加充分地利用店面后厨做线上多品牌外卖，以充分利用门店后厨空间，甚至计划重新设计门店前后场，使之适应线上外卖业务需要。

2. 企业扩张中的产品质量控管

对于门店的开放加盟，盘古是十分谨慎的。新石器烤肉在全国的门店有接近 200 家，但其中的加盟店却仅有 40 多家，并且是在新石器门店突破一百家之后才开放加盟的。张东威对此解释道：“我不愿像很多餐饮品牌那样粗放地在短期开出很多门店，结果导致质量难以控制和对口碑、形象的无可挽回的伤害。想做特许经营，首先得先形成自己的管理标准，要有供应链的支持、信息系统的支撑，没有这些东西，草率地去做，是对加盟商的不负责任。”

2017 年，新石器烤肉在继续开放单店加盟的基础上，还将启动区域代理，加盟的区域也放宽到了全国。盘古注重对于加盟店的产品质量的管理，对于加盟店，张东威想赚取的并非加盟费、装修费，而是加盟店营运过程中的管理费。在供应链上，盘古同样不想通过所提供食材的收费来赚取加盟店利润。为此，张东威要求盘古在供应链上的运营成本平摊后，利润要趋近于零，这样可以防止加盟店为节约成本而采购低价劣质的食材，从而杜绝加盟者对盘古的品牌形象造成影响。

由于餐饮企业流动性大，人员流失率高，加盟店可能出现店长、管理人员不健全等问题，盘古通过直营店来培养店长、管理人员，以用于对加盟商的人力支持、促进整个品牌连锁运营的流畅运转。

3. 提供高质量美味食材

盘古的使命之一是为顾客提供健康美味的幸福餐饮。健康美味也就成为盘古始终坚持追求的产品质量标准。不同于人们脑海中的充满油烟的烧烤印象，新石器采用全新的“纸上烧烤”技术，使得消费者在享受烧烤美食的同时又能享受到健康、卫生的产品质量。新石器以精选的食材保证菜品的品质，并且配以自主研发的蘸料和腌料，为消费者提供烧烤的独特美味。

随着标准清晰、容易复制的商业模式逐步完善，盘古餐饮的扩张迅速提速——从1家餐厅开到100家仅用了14年。这也坚定了盘古走标准化发展的信心。张东威说：“我们从1家餐厅开到100家用了14年，100家到1000家一定不会超过10年的时间。现在我们正在做市场下沉的尝试，门店开到三四线甚至更小的城市，经营效果比一线城市还要好。像马鞍山、吴江、盐城等，这些地方休闲舒适、卫生安全的餐饮企业非常受欢迎。我们的商业模式可以渗透到基层市场，这是扩张的基础。”

在中国餐饮业“三年一小坎，十年一大坎”的背景下，盘古依靠标准化和对产品质量的严格把控，成功发展为中国餐饮界少有的规模化餐饮企业。但是前途并不总是一片大好，目前的盘古同时面临一系列的挑战：盈利能力偏低、品牌力偏弱、产品创新乏力、业务运营效率偏低、组织效能不足、信息化支撑不充分、授权激励机制、文化建设等有待加强。在外部的市场营销与内部的组织管理方面，盘古餐饮都亟待建立一套体制以提升其竞争力，以应对中国餐饮市场日趋白热化的竞争。

二、广纳贤良，应对挑战

虽然竞争力度不断加剧，但张东威认为“民以食为天”，在互联网时代和“营改增”的大背景下，餐饮行业将会获得前所未有的黄金十年。为了进一步增强业务管理能力，盘古引入多名具有不同背景经验的职业经理人，形成管理核心团队。现任盘古餐饮总裁胡刚就是其中一员。胡刚对未来中国餐饮行业的发展和张东威有着同样看法，他十分看好烧烤在中国餐饮行业的发展潜力。胡刚说：“现在的很多年轻人，约个会，聚个餐，往往倾向于选择火锅店、烤肉店这样的餐饮业态，喝着啤酒，吃着香喷喷的烤肉，是区别于传统正餐的一大特色。而越来越多的年轻一族涌进烤肉店，也成为烧烤行业在近几年来呈爆发式增长的直接推动力。对于年轻

人，烧烤是对自然原生的个性化生活方式的一种彰显和自我表达。”

自1997年加入康师傅以来，胡刚已在快消品商界摸爬滚打了18年，期间经历了从国美电器的常任副总裁助理成长为新日电动车的常务副总裁、掀起拉夏贝尔全渠道O2O的浪潮、在互联网热潮中探索汽车市场的B2B电商平台改革。丰富的快消界工作经验及互联网电商企业工作经历为盘古带来了一系列的新变化。

为了适应互联网时代，盘古在加速互联网化，在业务流程与内部管理上都积极拥抱互联网。对于胡刚来说，5000多人的盘古餐饮就是一个又一个类似微信群的社群，人员的社群化正在打破原先的金字塔组织结构。在人员社群化时代，不同的员工按工作目的及工作角色的不同进入不同的社群，极大地提高了沟通效率，并且可以达到管理人员与员工间的有效沟通，企业内部的边界逐渐被打破。在沟通机制方面，盘古内部上下级员工之间的沟通除了正常秩序外，门店经理和总部任何一个员工都可在钉钉^①上与董事长与总裁进行直接沟通对话，沟通机制是网状的。

胡刚文史功底深，同时也是个军事迷。在企业的文化建设中，他把不同地区的公司分部命名为“华北战区”“上海战区”等，还把盘古餐饮的团队组建成“盘古风林火山军团”，以不同的职能属性为各部门微信群命名。如人力资源部叫“中央组织部”，市场部因为多以线上推广为主叫“空军”，运营团队、供应链、IT部门分别叫“陆军作战群”“海军陆战队群”“网军”等，传递协同、执行的文化。

三、三大品牌建设

（一）中国餐饮市场中品牌竞争成为核心竞争力

在餐饮市场的角逐中，各餐饮企业逐渐认识到品牌建设的重要性，纷纷开始建立自己的品牌并且设立各种下属子品牌。各大餐饮公司从2014年开始纷纷推出子品牌来进一步巩固自己的市场，很多公司取得了成功，比如外婆家的“炉鱼”，57度湘的“水货”“猪猪餐厅”等等。品牌塑造给消费者带来的是一种饮食文化的影响，名气大、品牌响的餐厅必然受消费

^① 钉钉是阿里巴巴集团专门为中国企业打造的免费沟通和协同的平台，提供PC版，Web版和手机版，支持手机和电脑间文件互传。