

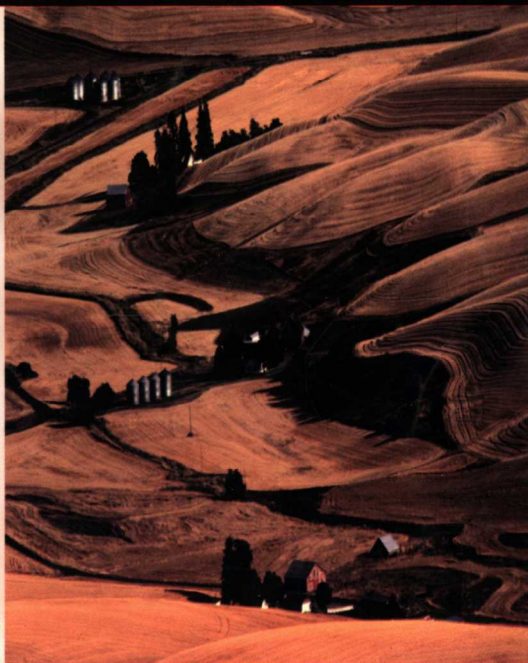
WUTP

新世纪企业发展论坛丛书

Gongshang Guanli Anli Huicui

工商管理案例荟萃

张 伟 柳兴国 主 编



武汉理工大学出版社

新世纪企业发展论坛丛书

工商管理案例荟萃

主 编 张 伟 柳兴国
副主编 王晓君 张守凤 李晓冬
乔聚玲 阎 虹

武汉理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

工商管理案例荟萃/张 伟,柳兴国主编. —武汉:武汉理工大学出版社,2004.4

新世纪企业发展论坛丛书

ISBN 7-5629-2045-1

I. 工… II. ①张… ②柳… III. 企业管理-案例-汇编-中国
IV. F279.23

出版发行:武汉理工大学出版社

地 址:武汉市武昌珞狮路 122 号 邮编:430070

电 话:发行部 027-87394412 87397097(兼传真)

编辑部 027-87395053

印 刷 厂:武汉理工大印刷厂

开 本:880 × 1230 1/32

印 张:13.5

字 数:376 千字

版 次:2004 年 4 月第 1 版

印 次:2004 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1—3000 册

定 价:21.50 元

凡购书,如有缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请向出版社发行部调换。

前 言

“工商管理案例”课程是工商管理专业的一门重要课程,是把以前学到的工商管理理论知识与实务结合的一个重要途径。为了适应教学需要,我们组织骨干教师编写了这本教材,供经济学与工商管理类专业学生以及其他相关人员学习使用。这也是我们从事管理学教学改革的一项成果。

本教材分五个部分,分别是“企业投融资管理案例”、“技术创新管理案例”、“市场营销管理案例”、“人力资源管理案例”和“综合案例”。第一部分由张伟、王晓君、阎虹编写,第二部分由张守凤编写,第三部分由李晓冬编写,第四部分由乔聚玲编写,第五部分由柳兴国编写。全书框架由张伟设计,由上述编者分头编写,各位编者对本人承担的内容可能出现的问题与错误承担相应的责任。编者对济南大学提供的帮助表示感谢!编写过程中参考引用了不少书籍和网上的资料,在此向原作者表示感谢!在编写过程中,济南大学管理学院王利、韩静轩、陈学中等给予了指导,在此表示感谢!在编写过程中,马宗国、孙雷、周鲁柱、孟祥波承担了部分工作,在此也表示感谢!

编 者

2004 年 1 月 10 日

第一部分 投融资管理案例

案例 1-1	凤凰股份有限公司的融资与投资	(3)
案例 1-2	裕兴电脑海外二板市场上市	(11)
案例 1-3	托普发展借壳川长征上市案例	(23)
案例 1-4	中远一众城案例分析	(28)
案例 1-5	思科公司的兼并之道	(45)
案例 1-6	上房集团整体置换嘉丰股份案例	(52)
案例 1-7	燕京啤酒兼并案例	(65)
案例 1-8	中体产业资产重组案例	(80)
案例 1-9	金义集团并购三峡库区企业案	(92)
案例 1-10	苹果公司:成功的先驱	(103)
案例 1-11	高技术改造传统产业投资案例研究 ——东莞运城制版厂的发展之路	(114)
案例 1-12	北京燕化乙烯改扩建工程的成功经验	(120)

第二部分 技术创新管理案例

案例 2-1	海尔集团:技术创新的成功范例	(129)
案例 2-2	3M 公司:创新型企业的典范	(136)
案例 2-3	爱立信:高品质源自高科技创新	(144)
案例 2-4	技术创新:成都彩虹集团的成功之路	(151)
案例 2-5	技术创新:索尼生存与发展的持久性动力	(156)

案例 2-6	桑塔纳轿车国产化创新案例 ——兼论中小企业的技术创新策略	(170)
案例 2-7	英特尔:危机意识和竞争意识的管理创新典范	(177)
案例 2-8	巨化集团的科技创新之路	(184)
案例 2-9	创新:广东佛陶集团每天的追求	(189)
案例 2-10	格力公司技术创新的实证分析	(198)
案例 2-11	石油化工科学研究院的技术创新	(203)

第三部分 市场营销管理案例

案例 3-1	企业生存发展的根基	(209)
案例 3-2	西尔斯百货的经营理念	(226)
案例 3-3	吉列公司的产品决策	(233)
案例 3-4	全球农机大户的产品多样化战略	(243)
案例 3-5	低价促销成大业	(254)
案例 3-6	处理危机的策划程序 ——“沙松”冰箱的危机公关	(265)
案例 3-7	伽托雷德公司的卫冕战	(272)

第四部分 人力资源管理案例

案例 4-1	“陈日胜事件”的思考	(293)
案例 4-2	人才兴则企业兴的住友集团	(301)
案例 4-3	莫斯科空中之星的培训方案	(307)
案例 4-4	迪斯尼世界的员工塑造	(317)
案例 4-5	海尔容才	(325)
案例 4-6	海尔护才	(331)
案例 4-7	东芝的目标管理方式	(335)
案例 4-8	IBM 的薪酬自助策略	(345)

第五部分 综合案例

案例 5-1	“金利来,男人的世界”	(353)
案例 5-2	大于瑞士王国的雀巢王国	(374)
案例 5-3	万宝路的世纪神话	(391)
案例 5-4	三星的组织管理	(408)

第一部分

投融资管理案例

案例 1-1 凤凰股份有限公司的融资与投资

一、凤凰股份概况

上海凤凰自行车股份有限公司是以生产“凤凰”牌、“飞达”牌自行车为主导产品的大型股份制企业。公司于 1993 年 9 月由原上海凤凰自行车公司整体改制而成。公司主要经营自行车、助动车、摩托车、童车、健身器材及其零部件和自行车工业设备及模具,以及与上述产品相关的配套系列产品。此外,公司还参与宾馆旅游业、科技开发等第三产业。

该公司于 1993 年经证券主管机关批准,向社会公开发行 A 种股票 3000 万股, B 种股票 1000 万股, 募集资金共 35175.97 万元(数据来自中国银河证券网,下同),已足额到位,并陆续投入招股书中确定的投资项目,主要有轻型座式摩托车(机动踏板车)工程项目、浦东合资合作开发工程项目、武川路(厂区)综合项目、佳木斯路(厂区)综合项目、山东鲁南自行车有限公司控股投资项目及其他控股投资项目和上海凤凰自行车(加纳)有限公司项目等。

1996 年 5 月 24 日,公司第五次股东大会通过 1995 年度利润分配每 10 股送 1 股的方案,并于 1996 年 6 月 24 日实施。公司股本总额由 35175.97 万元增加至 38693.567 万元。截至 1999 年底,共募集资金 49281.6 万元人民币,已完成募集资金投资 28511 万元,尚余 20770.6 万元,在 2000 年继续按原计划投入使用,尚未使用的募集资金,现处于货币资金形态。

上市为公司增加了一条重要的融资渠道,但资金的增加未能有效地促进公司的发展。从 1998 年到 1999 年中期,凤凰股份的净利

润在同行业的排名从第 86 位降至第 99 位,其主营业务收入则从第 18 位迅速降至第 99 位。在 20 世纪 90 年代后期,公司的利润水平极低,特别是 1996、1998 两年,出现了巨额负利润,2000 年开始大量变卖公司资产。公司经营状况的恶化有诸多方面原因,但主要是由于公司在投资、融资、资金营运方面出现了严重问题,以下将从凤凰股份有限公司的财务以及经营决策两方面对此加以分析。

二、凤凰股份有限公司的融资过程

公司的投资利润等于投资收益减去筹资成本,通常情况下,公司将根据社会平均资金利润率设定自己的目标利润。在目标利润一定的情况下,公司将根据筹资成本来选择投资项目。因此,公司对投资项目的利润要求与筹资成本成反比,筹资成本越低,公司对目标投资项目的利润要求就越高,所以,筹资成本的高低直接影响到公司投资项目的选择。

1993 年年末,公司可供股东分配的利润为 67452813.19 元,该年度未实施对股东的利润分配,并入 1994 年度一并分配。1994 年度经股东大会通过,公司实施向全体股东派发每股现金红利 0.35 元人民币(含税)的分配方案。经 1995 年度股东大会通过,公司向全体股东实施每 10 股送 1 股的分配方案。1996 年度,该公司没有实施对股东的利润分配。1997 年公司净利润 2350835 元,上年度未分配利润为 -28728084 元,结转后本年度末未分配利润为 -26377249 元,根据有关规定公司 1997 年度不提取法定公积金和公益金,也不实施对股东的利润分配。同时,按 1997 年年末股本总数 386935670 股为基数,向全体股东以每 10 股转赠 2 股的比例转增股本。1999 年公司净利润 544 万元,上年度未分配利润为 -21467 万元,弥补上年度亏损,结转后本年度未分配利润 -20923 万元,根据有关规定 1999 年度不实施对股东的利润分配及资本公积金转增股本。2000 年公司无中期利润分配预案及公积金转增股本预案,上半年度也没有利润分配方案、公积金转增股本方案。

从凤凰股份有限公司的各年利润分配方案看,该公司自上市之后,两次向股东转增股、发放过一次现金红利,按总股本35175.97万元、筹资总额72907.14512万元(股本金和发行溢价收入)计算,上市后7年内该公司发放现金红利共12305.2895万元,资金的成本年利率不到1%,远低于银行贷款资金的成本。低成本的资金来源使公司在选择投资项目时降低了对项目的盈利要求,结果公司在进行投资决策时过于草率,选择了大量盈利能力不高的项目,最终造成了公司经营恶化。

三、凤凰股份有限公司的投资过程

公司利润主要来自投资回报,因此,投资项目的选择是否正确对投资利润率的影响很大。公司一般根据资金的成本和收益作出投资决策,当资金的成本低于收益时,将进行投资,反之则不会投资。为了进一步解释凤凰股份有限公司经营状况恶化的原因,有必要分析上市之后该公司的主要投资项目的进展情况和盈利状况。

轻型座式摩托车(机动踏板车)工程项目,是公司为加快产品升级而进行的重要的投资。该项目计划投资30340万元,占募股资金的3/4左右,前期工作进展顺利,获得了生产许可证,其两种座式摩托车于1993年通过鉴定,少量轻型摩托车已投放市场,到1996年,已开发出多种新车型,并形成了自己的销售网络。1997年以前市场状况良好,该项目处于自行研制、开发新型摩托车和小批量组装阶段,1997年开始产生微利,项目的进展也较为顺利。1997年后,由于国内摩托车市场竞争激烈,公司未能按原计划进度进行投资,其后公司未作进一步投资。该项目投资的失败对公司的影响极大。

1.项目占用资金量大。截至1998年,凤凰股份有限公司在该项目上累计投资6515万元,占募股资金的1/7左右。巨额资金的投入并没有产生预期的投资回报,极大地影响了公司的经营。

2.这项投资的失败使得公司不能顺利地实现产业的转换,该公司只能继续生产自行车。由于消费者对自行车的需求弹性很小,自

行车市场的竞争就越来越激烈。随着自行车市场趋向饱和,该公司的盈利空间越来越小。项目投资失败的深层次原因是公司的决策层没有做好市场预测、对未来市场竞争的激烈程度估计不足,项目盲目上马,产品没有竞争优势。20世纪90年代末我国社会总需求下降,市场竞争日趋激烈,新投资项目的利润下降,公司不得不终止投资。

凤凰股份有限公司同时还投资了生产助动车的佳木斯路(厂区)综合项目,对该项目进行投资的目的是增加产品类型,提高利润水平。该项目包括厂房及设备、油漆大楼项目等,计划投资8719万元。前者于1995年基本建成,按1993年预计,共耗资925万元。后者总投资为1100万元。全部项目截至1995年累计投资达4052万元,该厂区原有厂房、设备已基本完成重新布局和整修,并批量生产各种型号助动车。但1997年,由于上海市对助动车销售进行限制,使该项目无法按原计划进行投资,最终不得不终止对该项目的投资。佳木斯路(厂区)综合项目投资的流产从另一个方面表明了凤凰股份有限公司在投资项目的选择上缺乏前瞻性,在资金使用方向上没有经过科学的分析和研究。助动车的噪音大,对环境的污染严重,不可能成为大众化的交通工具,对助动车的需求有限,因此,尽管该项目终止的直接原因是上海市政府对助动车销售的限制,但其根本原因还是该公司进行投资时急功近利、缺乏远见。

凤凰股份有限公司同期进行的另一项投资项目是与加纳合资的上海凤凰自行车(加纳)有限公司项目,目的是拓展海外市场、增加公司的出口。该项目公司计划投资67万美元,占投资的49%,凤凰股份有限公司用53.5万美元的设备入股,至1995年投资的设备、工装等已完成待运,但加方投资迟迟未能完全到位。1997年后由于加纳政府对合资企业的政策变化,该项目已无法按原计划进行,被迫中止该项目的投资。众所周知,国际投资不仅要考虑各种经济因素,更要考虑政治因素。在投资决策上,要求投资人在进行成本、收益以及风险分析时,要特别注意国家风险,即投资对象国政策、法律的变更以及政府的更迭给投资带来的风险。凤凰股份有限公司在进行跨国投

资时对国家风险考虑得显然不够,致使加纳方面政策的变化给公司的投资带来了损失。另一方面,该公司在进行投资决策时,对加纳公司的资信状况了解得也不够,对加方的资金迟迟不能到位的情况毫无准备,找不到有效的应变方法。

在国内跨地区投资上,凤凰股份有限公司也同样对非经济因素考虑不够。1998年该公司与绍兴市工业国有资本经营有限公司合资组建上海凤凰自行车(绍兴)有限公司,绍兴方面出资160万元,占20%股权,该公司于1999年1月经营运行。但1999年底,上海凤凰自行车(绍兴)有限公司,因绍兴市有关政策的变化,不能继续履行合同,停止该项目的投资,凤凰股份有限公司撤回全部投资640万元。

上述投资失败的根本原因是该公司的资金成本低,使得公司产生了不计成本的投资冲动,这样,在选择投资项目时,该公司对项目的投资回报和风险缺乏深入的研究,一旦市场发生变化,项目的成本与收益对比关系也会改变,导致成本大于收益,不得不停止投资。直接原因可分为以下四类:

(1)没有对未来市场状况做深入调查,没有动态地对产品未来的市场供求关系作出预测;

(2)对产品的生命周期不了解,将大量资金投资于处于衰退期的产品;

(3)对非经济因素的调查不足,在不了解国际市场风险的情况下盲目地进行海外投资;

(4)进行国内投资时对各地的地方法令法规也缺乏了解。

除这些项目之外,凤凰股份有限公司还进行了其他一系列投资,如浦东合资合作开发工程项目(上海巨凤自行车有限公司)、武川路(厂区)综合项目等,这些项目的建设为公司增加了利润,但不能使公司实现产品的升级和行业的转换,这又导致了该公司市场价值的下降,每股净资产的减少(见表1)就充分说明了这一点。

四、凤凰股份有限公司的财务变化过程

财务报表可以直观地反映公司的经营状况,每股净资产和净资产收益率能够从总体上反映公司的经营活动对公司净资产的直接影响,主营业务收入和利润与公司净利润的关系反映了公司所处的行业发展状况,对这些数据的分析可以揭示该公司的财务状况。根据凤凰股份有限公司上市以来(1993~1999年)的年报,可以发现该公司这些年份的每股净资产和净资产收益率基本呈下降趋势(见表1)。

表1 凤凰股份有限公司的每股净资产和净资产收益率

年份	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
每股净资产 (元)	3.06	3.14	3.06	2.75	2.75	1.80	1.9021
净资产收益率 (%)	N.A.	10.34	3.37	-4.64	0.22	-21.45	0.6519

表1数据表明,凤凰股份有限公司的每股净资产在上市第一年由3.06元增加到3.14元,但随后逐年下降,直至1.9元左右,即使考虑到公司曾进行过转增股,这一指标还是有较大幅度的下降。这说明上市之后公司的经营状况恶化,所筹资金的使用效率低下,没有产生预计的效益,公司利润下滑最终导致了每股净资产的减少。净资产收益率从1994年的10.34%降至1999年的0.6519%,其中1996年和1998年出现了负数,这反映了公司通过发行股票所筹资金产出效率低下,不仅不能保持原有的利润率,反而降低了公司利润率。

表2 凤凰股份有限公司的净利润和主营业务收入、利润(单位:万元人民币)

年份	净利润	主营业务收入	主营业务利润
1993	1433.30	151388.2	N.A.
1994	11765.86	174052.2	N.A.
1995	3631.21	167451.3	N.A.
1996	-4929.98	154602.3	N.A.
1997	235.08	157049.9	-1550.75
1998	-18829.8	106198.0	12646
1999	543.97	72279.7	4865

凤凰股份有限公司的利润和主营业务收入在上市之后也发生了巨大变化,表 2 数据表明,该公司的净利润和主营业务收入波动较大,从 1994 年开始基本上呈下降态势,到 1999 年这两项都不足上市时的一半(剔除会计准则变动的影响,这两项指标还是不断下降)。净利润的下降是公司收入与费用变动的结果,它表明公司无法在降低成本的前提下提高收入。主营业务收入的减少说明该公司在同行业中的地位下降,或者该产业属夕阳产业,公众对这类产品的需求下降。两者的下降幅度并不相同,说明了凤凰股份有限公司的主营业务与利润的关系不是特别明显。对 1993 ~ 2000 年该公司的年报、中报上的净利润和主营业务利润的数据进行相关分析,1996 年以前,它们的相关系数是 0.5913,说明该公司的主营业务与利润中度相关,主营业务的成本费用的变动没有完全抵消主营业务收入的变动,主营业务收入在一定程度上影响着净利润;而从 1996 年开始,净利润和主营业务收入的相关系数为 - 0.3277,表明公司的净利润与主营业务收入完全无关,两者的变动方向相反。1997 年、1998 年年报、2000 年中报表明净利润和主营业务利润的相关系数为 - 0.5251,即该公司主营业务利润与净利润的变动方向相反,这种情况表明该公司经营策略不灵活,未能及时地进行产品的更新换代和产业的调整,该公司利润多来自于其他业务,其经营状况存在很大的不稳定性。

表 3 经营、投资和筹资活动产生的现金流量净额

	1998 年	1999 年	2000 年上半年
经营活动	4095.12854	1991.19215	- 9790.83782
投资活动	7558.50809	- 1565.03848	104.97779
筹资活动	6837.99356	- 7617.15058	11.12266

从现金流量表(表 3)看,这些年份该公司经营活动产生的现金流量净额以较快的速度逐年下降,而投资、筹资活动产生的现金流量净额波动很大,极不稳定。1998 年和 2000 年上半年的投资、筹资活动产生的现金流量净额都大大超过经营活动产生的现金流量净额,1999 年经营活动产生的现金流量净额相对较高,这不是其本身增加

案例 1-1 凤凰股份有限公司的融资与投资

的结果,而是因为公司投资不当,使得本年度的投资产生了负的现金流量净额。1998年筹资金额很大,随后的年份要偿还巨额利息和本金,导致了1999年筹资活动产生的现金流量大幅下降。公司现金流量的变化表明公司主营业务有所萎缩,现金流量主要来源于其他活动,而投资、筹资活动产生的现金流量又极不稳定。由此可见,如果该公司的经营管理层不及时改变经营策略,主营业务不断恶化的状况就得不到扭转,公司的经营很快就会面临困境。

凤凰股份有限公司的每股净资产、净资产利润率、主营业务收入、主营业务利润以及流动比率的变化表明,该公司在上市之后财务状况不断恶化。这说明了公司资金的增加并没有提高其盈利能力,资金的边际利润率低于公司上市前的利润率。

问题:

1. 凤凰股份有限公司经历了什么样的融资过程?
2. 凤凰股份有限公司经历了什么样的投资过程?
3. 凤凰股份有限公司经营状况变化的直接原因是什么?