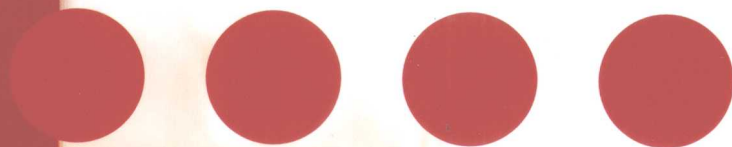




干部培训 案例评析

金林泉 周全绍 主编



上海科学普及出版社

干部培训案例评析

金林泉 周全绍 主编

上海科学普及出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

干部培训案例评析 / 金林泉 周全绍 主编. — 上海:
上海科学普及出版社, 2009.8
ISBN 978-7-5427-4428-9

I. 干… II. ①金… ②周… III. 中国共产党-地方组织-
史料-嘉定区-1957~1966 IV. D235.513

中国版本图书馆CIP数据核字 (2009) 第138743号

责任编辑 张吉容

干部培训案例评析

金林泉 周全绍 主编

上海科学普及出版社出版发行

(上海中山北路832号 邮政编码200070)

[Http://www.pspsh.com](http://www.pspsh.com)

各地新华书店经销 上海望新印刷厂印刷

开本787×1092 1/16 印张11.875 字数309 000

2009年8月第1版 2009年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5427-4428-9

定价: 48.00元

编 委 会

主任委员:曹一丁

委 员:王建新 金林泉 周全绍

姚 芳 赵 晴

编审人员:周全绍 凌必强 郑佩芳

张敬芬 梅红英 张光柱

朱振瑶 金奋飞 顾承卫

程光安

序

中共上海市嘉定区委副书记、党校校长 曹一丁

《中国共产党党校工作条例》要求党校努力创新教学方式,大力推行研究式教学,综合运用讲授式、案例式、模拟式、体验式等教学方法,充分调动教员和学员两个方面的积极性,做到教学相长、学学相长。

中共上海市嘉定区委党校在探索干部教育培训规律和领导干部成长规律的基础上,充分运用现代培训方式,以“案例教学进课堂”为抓手,大力推进讲授式、案例式、模拟式、体验式、现场教学等培训方式在干部教育培训工作中的综合运用,形成了案例教学与讲授式教学相结合、案例教学与模拟式教学相结合、案例教学与体验式教学相结合、案例教学与现场教学相结合的多种案例教学形式,切实增强了干部教育培训工作的针对性和有效性。

在案例教学的实践中,嘉定区委党校将写好教学案例作为上好案例教学课的基础和首要环节,紧扣“增强执政本领、提高领导科学发展能力”的要求,以“把前人的经验作为后人的宝贵财富”为目的,以服务于干部教育培训方式和手段的创新、服务于案例教学“进课堂”为目标,从领导干部“干什么学什么、缺什么补什么”出发,编写了大量的教学案例,并于2008年编写了《嘉定区干部教育培训教学案例》,在各个主体班次使用,取得较好的效果。

一年来,嘉定区委党校在区委的重视下,在区委组织部以及其他各方面的关心和支持下,逐渐形成了“学员带案例、调研写案例、基层送案例”的嘉定区干部教育培训案例库建设长效机制,在此基

基础上,采取集体攻关的方式,编写了《干部培训案例评析》一书并正式出版。

该书所选取的案例大部分来自上海改革发展的实践,涵盖经济建设、公共行政、城市管理、社会转型和发展、基层党建等诸多方面,触击的多是实际工作中的难点和热点问题,具有一定的广泛性、实用性、前瞻性,力求帮助读者通过对典型案例的了解、分析和讨论,探索解决问题的对策和思路。本书将理论学习寓于案例分析之中,将枯燥抽象的理论变为生动典型的案例,为理论与实践的结合找到了最佳的切合点。全书主题鲜明、描述具体,具有客观真实性、典型启发性、生动可读性,是开展干部教育培训工作,增强领导干部执政本领、提高领导科学发展能力的鲜活教材。

《干部培训案例评析》的出版是嘉定区干部教育培训教学案例库建设取得的又一成果,将有力地推动干部教育培训教学方式的改革和创新,推动干部教育事业更好地发展。相信在各方面一如既往的关心支持下,嘉定区干部教育培训案例库建设必将取得更大的成绩,以促进各级领导干部执政水平和科学发展能力的提高。

2009 年 7 月

目 录

“汇源”该不该当“猪”卖	1
南街村神话的破灭	10
“双转移”的新思维	17
J 公司兴衰的启示	24
银川出租车风波	31
“爱辉”粮食合作社的成功与烦恼	37
泉泾村农业合作社	46
灯塔村草莓为何这么红	53
安亭镇精心“孵鸟”的故事	59
“华江”的创新路	67
这个冬天不太冷	74
如何让“流转土地”的收益不流失	79
外冈镇的农民宅基地置换	86
现代农业园区的土地流转	92
一个失地农民的就业经历	99
21 名农民工的重新上岗	104
江桥镇是怎样把“短板”拉长的	112
从“黑粉厂”走出来的百强村	118
银企合作沙龙	124
无锡强拆报亭事件	130
干部有责任帮房产商卖房吗	138
国家重点工程停工的 118 天	144
议而难决的南京“垃圾发电”项目	150

上海市的户籍新政	157
“炒房区长”的不归路	165
“三鹿”奶粉事件	171
市委书记有权要求市民公开道歉吗	178
松花江水污染事件中的主流媒体应对	183
这里的“黑车”为什么渐渐少了	189
游戏机被销毁之后	196
一波三折的职业卫生执法个案	202
氯气泄露后的危机公关	208
J 区的网吧等级制	214
W 超市的标价猫腻	220
“小区总理”该如何产生	227
一支行走在夹缝中的乡村“拆违队”	235
沪嘉高速公路的收费改革	241
公交的“二次革命”	249
松江停水之后	255
1 + 1 > 2 的思考	260
一家没有“准生证”的养老院	267
飞来的“候鸟”也有巢	272
架 桥	278
小区棋牌室要不要开	283
社区的“生活小秘书”	288
用真情打开“老信访”的心结	295
一封致全厂职工的 E - mail	301
工地老板欠薪逃逸之后	306
老牌“358”的心悦诚服	311
让外来“迷途羔羊”回归社会	319
44807 人的管理难题	325

“我的女儿在上海打工,我放心了”	331
动 迁	337
丰二社区的“双百”工程	343
机关党建专属“菜单”	350
“这里的党支部我们信得过”	355
后 记	362

“汇源”该不该当“猪”卖

【引言】2009年3月19号,沸沸扬扬的可口可乐公司收购汇源果汁公司一案终于尘埃落定:商务部宣布禁止可口可乐的收购行为。可口可乐公司对此深表遗憾,汇源董事长朱新礼表示难以接受,社会各方莫衷一是、意见不一。由此引发的争论至今仍在延续……

北京汇源饮料食品集团有限公司于1992年创立,2006年,汇源果汁在香港上市,达能、华平等公司持有35%股权。近12年来,在全国各地建立了24家现代化工厂,形成了220多万吨年设计生产能力。建立了270个销售公司和500多个中心专卖店,形成了覆盖全国的营销网络,拥有49亿元总资产和万名从业人员。主要生产水果原浆、浓缩汁、果汁、蔬菜汁、果蔬汁饮料、含乳饮料、茶饮料、婴儿食品等400多种产品,一句“喝汇源果汁,走健康之路”的专业性品牌诉求,使得汇源品牌在短短数年之间,就成为中国饮料工业十强企业,销售收入、市场占有率均在同行业中名列第一。“汇源”商标被认定为中国“驰名商标”。汇源产品被认定为“安全饮品”、“中国消费者放心购物质量可信产品”、“中国农产品市场畅销品牌”。汇源集团公司被授予“农业产业化国家重点龙头企业”、“全国食品安全示范单位”、“全国轻工业质量效益型先进企业”、“中国成长企业100强”、“中国最具革新力企业”等称号,董事长朱新礼荣获“全国五一劳动奖状”。

但与此同时,随着果汁市场的不断发展,汇源的大品牌、粗放的品牌战略也越来越面临激烈的细分品牌的竞争。比如可口可乐专门针对儿童市场,推出果汁饮料“酷儿”等,娃哈哈和统一鲜

橙多走情感路线,分割女性饮料市场,打出“多喝多漂亮”的广告;仅凭一款“美汁源”果粒橙,可口可乐就攻下了中国果汁市场 9.7% 的市场份额,步步紧逼市场占有率 10.3% (果汁饮料领域) 的老大汇源。另外上市以后,在短短一年半里,汇源进入高速扩张期,其工厂数由 11 家迅速扩张到 33 家,但 2007 年及 2008 年现金流都是负值。加之宏观调控和原材料上涨,进入 2008 年后汇源的销售增长和毛利率都出现下降势头,营销成本却在攀升。可口可乐宣布收购之前,汇源股价已经较 2008 年初跌去了一半。

你情我愿,一拍即合

2008 年 9 月 03 日,汇源果汁发布公告称,荷银将代表可口可乐公司全资附属公司 Atlantic Industries 以约 179.2 亿港元收购汇源果汁集团有限公司股本中的全部已发行股份及全部未行使可换股债券,可口可乐提出的每股现金作价为 12.2 港元。根据规定,如果此次交易完成,汇源果汁将成为 Atlantic Industries 的全资附属公司,并将撤销汇源股份的上市地位。

据悉,公告所提及的全部收购建议均为可能收购建议,须待先决条件达成后方可作出。汇源控股、达能及 GourmetGrace 各自已向 Atlantic Industries 作出不可撤回承诺。根据汇源控股作出的不可撤回承诺,汇源控股承诺于寄发综合文件后 7 天内就其持有的所有 610,000,000 股汇源股份(合共占汇源于最后交易日已发行股本约 41.53%)接纳股份收购建议。公告称,倘收购建议完成,可口可乐公司有意让汇源继续经营其现有业务,并作出重大承诺,依靠汇源的现有品牌及业务模式壮大业务、提高其固定资产的利用率,并为汇源雇员提供更多发展空间。朱新礼在公司中层干部会上表态:第一,员工会得到更好的保障;第二,中层会得到更大的实惠,提前获得股权、期权;第三,汇源上游业务进入可口可乐全球采

购系统；第四，收购汇源让美国公司了解了中国公司，了解中国的民营企业；第五，汇源的品牌将继续保持使用；第六，管理团队不变。

一石激起千层浪，汇源收购案受到网民及专家的一致声讨，在新浪网上，参与投票的 21 万网友中 80% 反对朱新礼卖掉汇源，80% 的人认为“这项收购涉嫌外资消灭民族支柱企业”。一些资深的财经界人士对汇源的出售表示“可惜”、“遗憾”，甚至是“丢人”……同时有多家企业联名上书商务部反对此次收购，理由是可口可乐和汇源合并之后，将垄断一半以上的渠道，加上可口可乐的财力支持，其他企业基本没有生存空间。而在设想的替代方案中，这些企业提出，如果汇源确实要出售，应当将汇源果汁的品牌、净资产等分拆拍卖，由国内企业参与竞拍。

对于外界猜测的基于“业绩压力”、“经营困难”原因出售汇源，朱新礼一口否认，“我们看看李嘉诚，他自己说在投资这个企业之前，先会看看它能不能卖掉，先要为自己找退路，所以说做企业一定要想到进退自如”，朱认为，“2008 年，中国水果总产值将达到 1 亿 8000 万吨，在欧洲、美国水果的加工量大约占到 40% 到 60%，一半鲜果做加工了，这意味着每年将有 9000 万吨水果进入加工环节，但目前中国连 10% 都没有，根本没有这样的加工能力。谁能好好消化中国的水果，谁能为这 1 亿多吨水果，为农民找出路？我觉得这又是一个商业的蓝海，而且将大有作为，这对企业、对果农、对农村的贡献将远远大于这个品牌。”

棒打鸳鸯，美梦成空

2008 年 12 月 2 日，可口可乐、汇源联合公布，并购案已经进入审批阶段。

12 月 4 日，商务部新闻处发给记者的书面声明写道，“经审查，

商务部认为可口可乐申报材料达到了《中华人民共和国反垄断法》第23条的要求,根据反垄断法的规定,决定予以受理,并通知了申报方。目前,商务部正在依法对该案进行审理。”

2009年3月18日中国商务部正式宣布,根据《中华人民共和国反垄断法》禁止可口可乐收购汇源。据悉,这是《反垄断法》自2008年8月1日实施以来首个未获通过的案例。此后汇源股价暴跌,集合竞价时段下跌五成,开盘大跌51.93%,报3.99港元。此后一度急挫至3.88港元的盘中低点,随后震荡回升,股价全天跌42.17%至4.80港元。可口可乐收购汇源案到此告一段落。

朱新礼接到商务部的决定后,拒绝接受媒体的采访,一个人跑到山西的果园生产基地小屋呆了整整一天。

一杯果汁,不同滋味

对于商务部的决定,营销专家李光斗向记者表示,国家保护民族品牌是正确的决定。“可口可乐以碳酸性饮料进入中国市场,虽然也有果汁型饮料,但做得并不好。可口可乐正是看中了汇源的市场,汇源也是一个良性品牌,但这种并购并不会给中国带来技术,汇源贡献出了市场什么也换不到,即使收购完打上‘可口可乐汇源’的标志也不会产生品牌溢价。”

“‘靓女先嫁’的理论是不对的,我们必须把自己的品牌做大。外国很多品牌在中国采取的策略是‘消灭式’合资,打得赢就打,打不赢就收购,然后将其束之高阁,慢慢消灭这个品牌。”

首都经贸大学蒋泽中教授则不赞同商务部的这一裁决,认为其提出的三大禁止理由都站不住脚。商务部在裁决书中提出的禁止可口可乐收购中国汇源公司三大理由首先是,收购完成后,可口可乐公司可能利用其在碳酸软饮料市场的支配地位,搭售、捆绑销售果汁饮料,或者设定其他排他性的交易条件,集中限制果汁饮料

市场竞争,导致消费者被迫接受更高价格、更少种类的产品。

这个决定在国外也引起争议,美联社认为,“中国政府叫停汇源收购案或许是针对在美国的中国投资争议所作出的回应。不过,这一做法极可能将对未来中国企业进军海外市场造成负面影响”。

朱新礼的看法是:“我把企业当儿子养,当猪卖。品牌不应该有国界,不应该分荣辱,它是为人类服务的,要把它看作就是一个商业行为,不要打上太多的民族的色彩,特别是现在中国是开放的时代,开放才能发展。谁说卖了个企业汇源就是卖国啊?要把它搬到美国去才叫卖国呢。它是把钱砸在中国,960万土地上……”。颇为滑稽的是,据国家商务部披露,汇源其实是一家注册在开曼群岛的外国公司。

收购案已经画上句号,但由此引发的讨论远没有结束,据悉,朱新礼又在积极与国内企业洽谈出售汇源,表示“生命不息,卖‘猪’不止”。

(本案例资料来源:1. <http://finance.sina.com.cn> 2004年2月22日14:47 新浪财经;2. <http://www.sina.com.cn> 2008年9月7日00:09 新浪财经;3. <http://www.sina.com.cn> 2009年3月19日11:14 品牌中国;4. <http://www.sina.com.cn> 2009年3月23日05:14 《中国证券报》-中证网)

附录:《中华人民共和国反垄断法》(节选)

第一章 总 则

第一条 为了预防和制止垄断行为,保护市场公平竞争,提高经济运行效率,维护消费者利益和社会公共利益,促进社会主义市场经济健康发展,制定本法。

第二条 中华人民共和国境内经济活动中的垄断行为,适用本法;中华

干部培训案例评析

人民共和国境外的垄断行为,对境内市场竞争产生排除、限制影响的,适用本法。

第三条 本法规定的垄断行为包括:

- (一)经营者达成垄断协议;
- (二)经营者滥用市场支配地位;
- (三)具有或者可能具有排除、限制竞争效果的经营者集中。

.....

第十八条 认定经营者具有市场支配地位,应当依据下列因素:

- (一)该经营者在相关市场的市场份额,以及相关市场的竞争状况;
- (二)该经营者控制销售市场或者原材料采购市场的能力;
- (三)该经营者的财力和技术条件;
- (四)其他经营者对该经营者在交易上的依赖程度;
- (五)其他经营者进入相关市场的难易程度;
- (六)与认定该经营者市场支配地位有关的其他因素。

第十九条 有下列情形之一的,可以推定经营者具有市场支配地位:

- (一)一个经营者在相关市场的市场份额达到二分之一的;
- (二)两个经营者在相关市场的市场份额合计达到三分之二的;
- (三)三个经营者在相关市场的市场份额合计达到四分之三的。

有前款第二项、第三项规定的情形,其中有的经营者市场份额不足十分之一的,不应当推定该经营者具有市场支配地位。

被推定具有市场支配地位的经营者,有证据证明不具有市场支配地位的,不应当认定其具有市场支配地位。

.....

第四章 经营者集中

第二十条 经营者集中是指下列情形:

- (一)经营者合并;
- (二)经营者通过取得股权或者资产的方式取得对其他经营者的控制权;

(三)经营者通过合同等方式取得对其他经营者的控制权或者能够对其他经营者施加决定性影响。

第二十一条 经营者集中达到国务院规定的申报标准的,经营者应当事先向国务院反垄断执法机构申报,未申报的不得实施集中。

第二十二条 经营者集中有下列情形之一的,可以不向国务院反垄断执法机构申报;

(一)参与集中的一个经营者拥有其他每个经营者百分之五十以上有表决权的股份或者资产的;

(二)参与集中的每个经营者百分之五十以上有表决权的股份或者资产被同一个未参与集中的经营者拥有的。

第二十三条 经营者向国务院反垄断执法机构申报集中,应当提交下列文件、资料:

(一)申报书;

(二)集中对相关市场竞争状况影响的说明;

(三)集中协议;

(四)参与集中的经营者经会计师事务所审计的上一会计年度财务会计报告;

(五)国务院反垄断执法机构规定的其他文件、资料。

申报书应当载明参与集中的经营者的名称、住所、经营范围、预定实施集中的日期和国务院反垄断执法机构规定的其他事项。

第二十四条 经营者提交的文件、资料不完备的,应当在国务院反垄断执法机构规定的期限内补交文件、资料。经营者逾期未补交文件、资料的,视为未申报。

第二十五条 国务院反垄断执法机构应当自收到经营者提交的符合本法第二十三条规定的文件、资料之日起三十日内,对申报的经营者集中进行初步审查,作出是否实施进一步审查的决定,并书面通知经营者。国务院反垄断执法机构作出决定前,经营者不得实施集中。

国务院反垄断执法机构作出不实施进一步审查的决定或者逾期未作出决定的,经营者可以实施集中。

第二十六条 国务院反垄断执法机构决定实施进一步审查的,应当自

干部培训案例评析

决定之日起九十日内审查完毕,作出是否禁止经营者集中的决定,并书面通知经营者。作出禁止经营者集中的决定,应当说明理由。审查期间,经营者不得实施集中。

有下列情形之一的,国务院反垄断执法机构经书面通知经营者,可以延长前款规定的审查期限,但最长不得超过六十日:

- (一)经营者同意延长审查期限的;
- (二)经营者提交的文件、资料不准确,需要进一步核实的;
- (三)经营者申报后有关情况发生重大变化的。

国务院反垄断执法机构逾期未作出决定的,经营者可以实施集中。

.....

第三十一条 对外资并购境内企业或者以其他方式参与经营者集中,涉及国家安全的,除依照本法规定进行经营者集中审查外,还应当按照国家有关规定进行国家安全审查。

.....

讨论题:

1. 朱新礼的“把企业当儿子养,当猪卖”的观点对不对?
2. 如何认识和对待企业跨国收购和兼并?

分析参考:

1. 本案涉及两个问题:汇源该不该卖,商务部该不该否决
2. 市场经济中,一切生产要素和商品都可以也应该通过市场交易,包括商品品牌和企业本身。有生有死,有进有退。
3. 波特的竞争优势中三大一般性竞争战略即:总成本领先战略、差异化战略及专一化战略。“差异化战略”是将公司提供的产品或服务差异化,树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差异化战略可以有许多方式,如设计名牌形象,保持技术、性能特点、顾客服务、商业网络及其他方面的独特性,等等。而品牌最能体现差异化。品牌战略就是高屋建瓴地将品牌建设提升到企