



CHINA BUSINESS ADMINISTRATION  
SELECTED CASES

# 中国工商管理 案例精选

第七辑

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



# 中国工商管理

## CHINA BUSINESS ADMINISTRATION

# 案例精选

## SELECTED CASES

第七辑

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. 第七辑/王瑞华主编. —北京: 中国财政经济出版社, 2018. 9

ISBN 978 - 7 - 5095 - 8482 - 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 (2018) 第 205791 号

责任编辑: 王丽等

责任校对: 张 凡

封面设计: 陈宇琰

中国财政经济出版社 出版

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

E-mail: [cfeph@cfeph.cn](mailto: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: 010 - 88191537

天猫网店: 中国财政经济出版社旗舰店

网址: <https://zgczjjcbs.tmall.com>

北京财经印刷厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 29.75 印张 507 000 字

2018 年 11 月第 1 版 2018 年 11 月北京第 1 次印刷

定价: 99.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 8482 - 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

打击盗版举报热线: 010 - 88191661 QQ: 2242791300



---

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

---

# 目 录

## 战略管理

千味央厨：发展之路怎么走 .....	3
丛林中“小白兔”的生存之道 .....	24
锐澳鸡尾酒：酒行业的创新开拓者 .....	34
JK 国际石油公司的战略转型发展之路 .....	44
没有结果的董事会议 .....	56
中小企业的破局之道——爱家门业的改革升级之路 .....	62
A 银行的战略转型能否扭转乾坤？ .....	70
互联网下中软国际的战略转型 .....	82
涅槃重生，老树新芽——A 公司转型之路 .....	90
J 公司的转型之路 .....	101
乐视网信息技术（北京）股份有限公司的发展历程与战略演进 .....	110

## 市场营销

深耕或拓展——新浪乐居抉择二手房经纪服务线下业务 .....	131
如何破解英凡蒂公司发展困局 .....	153
民营专科医院路在何方 .....	166
线上走向线下——小米之家诞生 .....	177
根网科技的目标市场改变抉择 .....	186
A 财富公司小金卡营销活动 .....	198

## 人力资源与组织行为

既生瑜何生亮——A 集团职业经理人的生存困境 .....	209
来自中层管理者的困惑：荣誉真的能代替奖金吗？ .....	219
人情下的振兴能源有限公司 .....	229
X 公司激励机制的建立和实施 .....	235
木木建设公司的组织变革 .....	242
蓝色光标传播集团人才驱逐风波 .....	251
面对开放市场竞争下的 TR 集团组织架构调整 .....	258

## 运营管理

代理推广企业转型为自主研发企业——诺未公司的可持续发展之路 .....	267
企业标准化运营体系——七幕人生运营升级之路 .....	274
裕乾公司发展道路的羁绊 .....	278

## 公司治理

商二代接班困难重重，家族企业何去何从？——梦奇玩具有限公司 的代际传承 .....	287
当传承遇到创新：金博科技开启全新继创时代 .....	298

## 创业与创新

光猪圈健身——打造健身行业的“7-11” .....	309
比特大陆：比特币产业链上的隐形帝国 .....	321
JOINFIT 瘦身的特许连锁经营之路 .....	338

## 金融证券

借力期货工具，筑建长青基业——鑫源集团期货业务发展之路 .....	355
-----------------------------------	-----



天津农村商业银行市场风险限额管理 .....	364
一家上市企业的项目股权众筹之谜 .....	379
奇虎 360 借壳上市 .....	388

### 财务审计

大型集团公司财务共享发展之路——新公司理财模式之石油案例剖析 .....	403
千头万绪巧梳理，千言万语妙谏言——内控评价如何助力企业管理 .....	415
风力发电资产估值的误区 .....	427
A 公司内部控制评价工作的思考 .....	435

### 税 务

亚马逊公司税收争议案 .....	445
------------------	-----



# 战略管理





## 千味央厨：发展之路怎么走<sup>①</sup>

**[案例摘要]** 千味央厨是一家成立6年的速冻食品企业，产品以米面类速冻食品为主，专注于服务餐饮企业，自成立以来，取得了年均30%以上的增长速度。不俗的战绩不仅激励了公司管理层和员工，也获得了投资者的青睐，公司因此也制定了更高的发展目标。但另一方面，速冻食品行业在经历了长时期的快速发展后，近年来的增速却开始放缓，米面类速冻食品需求甚至有所回落，行业竞争也日趋激烈，一些以消费者市场为主攻方向的行业大鳄，也开始关注起原来被忽略的餐饮企业市场。在此情景下，CEO秦总必须要考虑一个涉及公司未来的关键问题，即公司未来应该向市场的哪个方向发展。

2017年10月20日，在郑州黄河谷温泉酒店大型会议厅里，一群头戴厨师帽的年轻小伙踩着平衡车，从会场不同位置驰入参会人群中，他们一面随着锅碗瓢盆的打击乐器奏出的音乐动感起舞，一面向与会的代表展示着各种诱人的食品，会场氛围热闹、时尚，还充满着食物的色香所带来的温暖气息，让每个人的脸上都不禁浮起快乐的表情。不知情的人会以为在上演一场演艺会，其实这是郑州千味央厨食品公司正在召开的主题为“千味传奇、餐赢天下”的品牌升级暨年度供应商大会。CEO秦总、市场总监钟总带领公司销售团队，与来自全国各地的近千名经销商共聚一堂，真功夫餐饮管理有限公司研发部王总也代表餐饮企业参会。

会上，秦总激情澎湃地宣布，2017年公司延续了过去几年良好的发展势头，销售收入保持着30%以上的增幅，利润也同步增长，并提出千味央厨作为为餐饮企业提供优质产品的供应商，将以千味央厨为基础和纽带，建立餐饮行业生态链，打造餐饮服务的标杆。千味央厨有两个远大的梦想：第一是让所有餐桌上的

<sup>①</sup> 本案例由中央财经大学商学院胡宗良老师、MBA研究生徐振江撰写，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。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。



消费者吃到安全放心的食品。第二是让所有参与的企业通过千味央厨产品让经营最大程度方便和标准化。

秦总的发言赢得了一片掌声。站在台上，面对热烈的场面，秦总的心情却慢慢地冷静下来，因为他深知知易行难，这几年带领千味央厨全体员工摸爬滚打的经历告诉他，蓝图易画，但实现起来却如逆水行舟，风高浪急，处处隐藏着风险，尤其像速冻食品这样的加工行业，发展空间广阔，但业内企业众多、竞争激烈，要长期保持良好的发展势头非常困难，即使像“三全”这样的行业龙头也未幸免，从2013年到2017年，“三全”的销售增长率分别是34.4%、13.6%、3.5%、12.8%和9.9%，增长趋势放缓，赢利水平也停滞不前，2017年的净利润为0.72亿元，不及2013年的水平。

秦总非常清楚，千味央厨不再是当初速冻食品<sup>①</sup>行业的一个初生牛犊，而今已经成长为行业内有力的竞争者，很多公司已经将千味央厨作为竞争对标企业，在这种情况下，要继续保持快速的成长将越来越困难。“千味央厨的发展之路怎么走？”这个问题时时萦绕在秦总的脑海中，挥之不去，迫使他一遍遍梳理公司发展历程中的点点滴滴，以及纷至沓来的形形色色的建议和观点。

## 一、发展历程和市场定位

千味央厨食品公司成立于2012年4月，总部位于中国河南省郑州，是思念食品的关联公司。思念食品是国内速冻食品巨头，年销售额达45亿元，与三全公司一样，位列全国速冻食品行业前列，拥有强有力的产品开发和销售能力。早在2006年，思念食品受国际餐饮巨头——百胜中国餐饮控股的委托，成功研发出中国第一根工业化速冻油条，并把冷冻油条产品供应到百胜餐饮旗下的肯德基。由于有良好的合作基础，思念食品又成功地把冷冻面条、挞皮（蛋挞底托）、馄饨、披萨饼底等产品供应到百胜餐饮旗下的小肥羊、东方既白、必胜客等餐厅，成为百胜中国餐饮在速冻米面类产品的核心供应商。2012年，思念食品切分出供应百胜中国餐饮的业务，专门成立了千味央厨食品公司。也就是说，千味央厨这家公司成立的目的，一开始就是为了承接思念食品公司对百胜中国餐饮业务提供定制产品的业务。

<sup>①</sup> 广义的速冻食品不仅包括经过深度加工的速冻半成品（如速冻水饺、调理好的菜肴），也包括未经深度加工的速冻原材料（如速冻猪肉、蔬菜）；狭义上的速冻食品则仅指经过深度加工的速冻半成品。本案例所说的速冻食品是狭义的，是经过深度加工的半成品。对于用户来说，速冻半成品能明显缩短烹饪时间和工作量。



但千味央厨并没有停留在百胜中国的供应业务上，在此基础上，又加强拓展更多的销售领域，一方面依托自身是百胜中国餐饮供应商的品牌优势，和国内诸多大型餐饮连锁企业寻求合作，成功地研发出适合这些餐饮连锁企业售卖的产品，成为如德克士、真功夫、华莱士、吉野家等餐饮企业的供应商；另一方面，由于依托思念食品的研发和生产技术，千味央厨也研发了一些适合普通餐饮企业使用的产品，如手抓饼、红糖馒头、米糕等，通过招募经销商，成功地把产品售卖到城市和乡村的小餐饮企业，取得了不错的销量。

经过6年的努力，千味央厨从原先的1400万注册资本起步，在强手如林的市场中，重点聚集直供餐饮机构市场，以为大型连锁快餐企业提供速冻成品、半成品为特色，取得了骄人的战绩，杀出一条独特的成长之路。在其他速冻食品企业面临增长失速的危险之际，公司每年保持了30%~40%的增长速度。到目前，公司已经成为一家注册资本超过1.2亿元、拥有三个加工基地和1600多名员工的中型食品制造企业，生产能力达8万吨，全年销售达8.44亿元，净利润达到5400万元，销售半径基本覆盖国内二十多个省市和区域。业务方式也从简单的速冻半成品供应，发展成为提供包含产品设计、生产加工、运输配送以及后续配套服务在内的产品综合解决方案。千味央厨2015~2017年销售收入见表1。

表1 千味央厨2015~2017年销售收入

	2017年	2016年	2015年
主营业务收入(亿元)	7.95	6.14	4.55
其他业务收入(亿元)	0.51	0.18	0.15
合计	8.44	6.32	4.70

## 二、速冻食品行业

作为一个行业，速冻食品在发达国家已经发展得较为成熟，但在中国却仍然有很大的发展空间，2016年中国消费者人均消费速冻食品约10公斤，大约相当于美国的15%、欧洲的25%、日本的40%，如果中国未来能够达到美、欧、日等国的水平，速冻食品市场将有很大的发展空间。

从供给侧来看，速冻食品行业的生产和流通环境越来越好。一是速冻食品加工技术和加工设备越来越先进，越来越来普及，使得企业能够生产出越来越丰富的速冻食品，而且随着生产效率不断提升，成本也得到有效控制。二是冷链运输越来越发达，从生产端到消费端，由低温监测、控制设施、冷冻运输车、冷冰存

贮设施组成的无缝联接的冷链物流网已基本成型，使得速冻食品在长途的运输过程中能够很好地保持冷冻的品质，降低了食品损耗。三是终端的各种速冻食品加工设备越来越普及，蒸、煮、烤、炸、微波等加工设备非常便捷。所有这些供给侧的改善为速冻食品的发展提供了可能性。

从需求侧来看，速冻食品的需求主要来自两个方面：一是购买速冻食品用作中间食材，对速冻食品再加工后进行销售的餐饮企业以及再加工后供应给相关内部人员的企事业单位的餐饮部门，这个方面的需求称之为速冻食品的餐饮市场。二是购买速冻食品用于自己消费的消费者，这个方面的需求称之为消费市场。

### （一）速冻食品餐饮市场

1. 速冻食品餐饮市场影响因素。影响速冻食品餐饮市场的因素有很多，一般认为下列三个因素比较重要。

（1）收入和城市化水平的提高会增加餐饮消费，而餐饮消费会直接拉动对速冻食品的需求。在最近的20年内，中国人均收入一直以7%~10%的速度增长，城市化率也从35%增加到58%，每年几乎增长1个百分点，而且人均收入与城市化率还在继续增长，这是推动餐饮市场发展的最主要驱动因素。

（2）速冻产品越来越丰富，质量越来越好，也促进了餐饮企业和机构对速冻食品的需求。现在从最常见的水饺、包子、油条，到西式的点心、披萨，到各类鱼丸肉丸，再到各种整盘的菜肴，都可以做成速冻食品，使得餐饮企业有了很大的选择性。

（3）中国餐饮企业面临“四高一低”（房租价格高、人工费用高、能源价格高、原材料成本高、利润越来越低）的难题，也促使其增加对速冻食品的需求。出于人工成本、后厨空间、快捷出餐、食品安全等方面的需要，餐饮业的经营模式也在进行转型，逐渐由原来的自制食品转向更多地使用速冻食品。

2. 国外速冻食品餐饮市场。从全球来看，餐饮速冻食品在人口众多、经济发达的国家发展历史较早，也比较成熟。2016年，全球供应餐饮机构的速冻食品市场规模达到了1939.1亿美元，份额也主要集中在美国、欧洲、日本等发达国家和地区，其中美国是世界上餐饮速冻食品产量和消费量最大的国家。美国的西斯科公司（Sysco）是北美最大的食品服务销售企业，营销网络遍及美国及阿拉斯加和加拿大的一部分，公司为餐厅、饭店、医院和学校提供餐食，不仅包括速冻半成品食品，也包括鲜冻肉、海鲜、家禽、蔬菜、水果、零食以及环保餐具、厨房用品等，服务客户多达420000家，2016年销售收入近50亿美元，由此可见美国餐饮速冻食品市场的发达程度。



欧洲是餐饮速冻食品第二大市场，消费量仅次于美国；日本是餐饮速冻食品第三大消费市场，也是亚洲第一大消费市场。总体来说，经济越发达，生活节奏越快，社会化分工越细，酒店、连锁餐饮及冷链物流等行业越发达的国家和地区，餐饮速冻食品行业越发达。

3. 国内速冻食品餐饮市场。国内餐饮速冻食品市场是由西式快餐企业的进入而带动起来的，如麦当劳、肯德基、德克士等国际快餐企业。早在 20 世纪 80 年代，这些国际餐饮巨头来到中国以后，就开始在国内建立自己的供应体系，选择一些国内食品企业进行合作，从而有了餐饮速冻食品市场的开端，但规模较小，品种也较单一。随着国内大型连锁餐饮企业的崛起，他们在供应端也开始学习洋快餐，建立自己的供应体系，带动了餐饮速冻食品市场的快速发展，由此，餐饮速冻食品的需求量快速增加。

但与美国、欧洲、日本等发达国家和地区相比，国内餐饮速冻食品行业在市场规模、技术水平、生产工艺、产品质量等方面还有一定的差距，除了速冻的未经深度加工的食材外，经过深度加工的速冻食品规模存在很大差距。如在国外快餐业中，速冻食品占原材料比例高达 40%，而中国在品牌快餐连锁店中的使用不足 20%，在一般餐饮中的使用比例则更低。

尽管长期来看，速冻食品在餐饮业的发展空间仍然很大，但市场的增长也不是一帆风顺，2015~2017 年的增长已经有放缓的迹象，与行业内对长期趋势的判断有一定的出入，这也是行业内的一个困惑，就是中国市场最终会向美欧市场看齐，还是会中止在追赶美欧市场的中途。毕竟美欧居民的消费习惯与中国居民有不小的差异，比如现在美国人 60% 的用餐是在外解决，而中国人只有 15% 的用餐在外解决。另外，中国菜品和花色品种也远比美欧国家要多，甚至也比同是亚洲的日本多。

## （二）速冻食品的消费市场

消费者对速冻食品也有较大的需求。由于城市中越来越多的白领生活方式发生变化，工作和生活节奏加快，通勤时间变长，而且对休闲时间要求也越来越高，消费者在家中缺少足够的时间进行烹饪，对速冻食品的需求也越来越大。同时，各种现代烹饪设备普及到家庭，也为速冻食品的推广提供了良好的条件。这些设备不仅质量越来越好，价格也越来越实惠，甚至很多设备具有一定的智能烹饪功能，使得速冻食品的加工越来越容易，口感也越来越好。此外，速冻食品的丰富也有利于消费者在家中烹饪速冻食品，据调查，消费者早餐烹饪中使用的速冻食品，每年都在高速增长。



面向消费者的速冻食品主要是在超市中销售，早在 20 世纪 80 年代就出现了速冻蔬菜、速冻海鲜和肉类，但一般加工程度不深，多是生鲜品直接速冻，进入 20 世纪 90 年代以后，随着居民生活水平的提高，供应消费者的速冻成品、半成品也得到长足发展，最具代表性的是成立于 1993 年的三全公司，经过二十余年的发展，已经成长为销售额 54 亿元的行业龙头，其主要产品就是面向终端消费者。

现在，由于物流网的发达，越来越多的电商也开始提供各种速冻食品。目前，天猫、京东、苏宁等大型电商都提供丰富的速冻食品，而且提供幅度不小的促销优惠，对刺激速冻食品的消费市场有明显效果。

整体来看，速冻食品消费市场的规模是餐饮市场的 5 倍左右，不过随着餐饮业的发展，两者之间规模差距有可能会逐步缩小。

### （三）米面类速冻食品市场

无论是餐饮市场还是消费市场，米面类的速冻食品都是其中最重要、最具代表性的一个大类，单独给予强调的原因：一是从实物角度来看，规模最大。2017 年全国销量接近 57 亿公斤，就是按价值计算，规模也接近千亿元。二是发展最早，品种最丰富，消费者最多，影响面最大。三是米面类速冻食品不仅目前是千味央厨最主要的产品品种，未来也是其当家品种。

米面类速冻食品一般是全熟或半熟制品，后期再用油炸、蒸、煮、烤等方式加工，是一个相对独立的细分领域。在消费习惯上，米面类速冻食品作为点心和主食，与其他水产、禽畜、果蔬类的速冻食品有明显的差别，没有替代性。

米面类速冻食品在 20 世纪 90 年代才开始兴起，以三全公司的速冻水饺和汤圆为典型，在此后 20 年内一直保持较高的增长，到 2013 年达到行业高点，2014 年、2015 年则有小幅的回落，2016 年开始，则又快速反弹到接近 2013 年的水平。图 1 是 2005 ~ 2016 年中国米面类速冻食品的销量，包括餐饮市场和消费市场。

### （四）影响速冻食品市场的不利因素

尽管速冻食品的发展空间很大，但发展过程并不是一帆风顺的，在 2000 ~ 2013 年经历了一个较高速度的增长后，速冻食品行业增长开始放缓，由 30% 的增长率下降到 10% 的增长率。其中，米面类速冻食品消费量在 2014 ~ 2015 年两年间甚至有所下降，但 2016 年又开始了恢复性增长。对于这种情况，业内的观点也存在很大分歧，乐观者认为，前两年的放缓只是大的增长过程中的一个调整，后

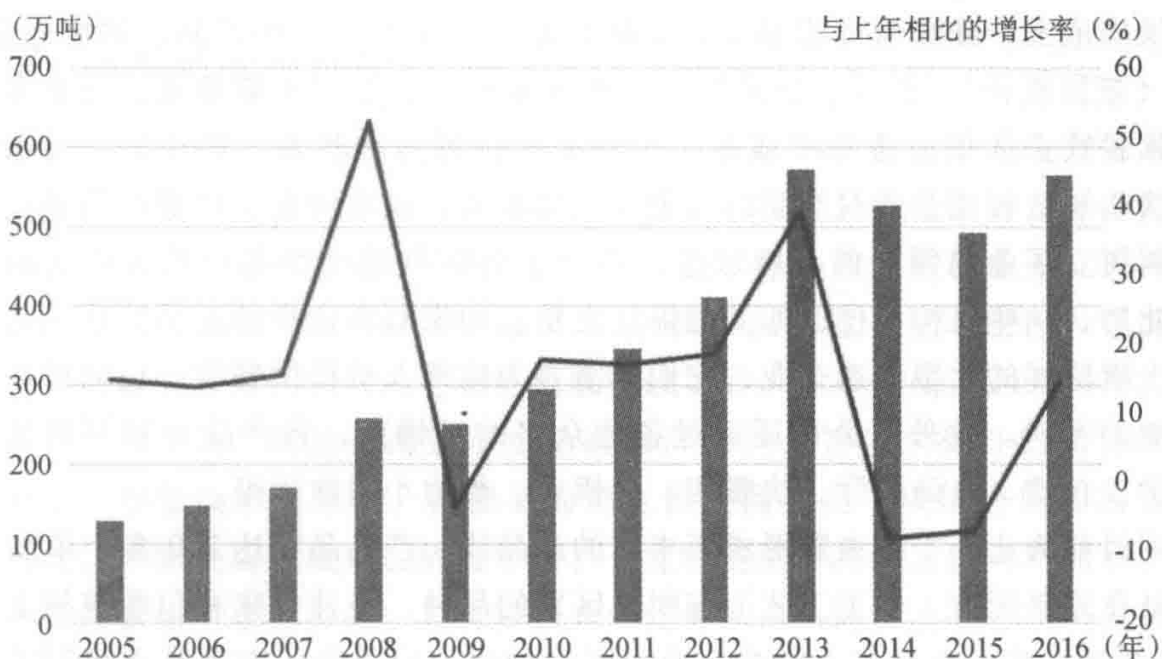


图1 2005~2016年米面类速冻食品产量

面还会接着增长，国外速冻食品的发展就是我们未来的模板；悲观者则认为，速冻食品行业未来不会再有快速增长了，可能是处于一种滞涨的状态，主要原因是中国的国情在很多方面与国外不一样。一是中国宏观经济增长放缓的趋势可能不会轻易扭转，收入增长会越来越慢，并且城市化的步伐也同步放缓，这在很大程度上会制约速冻食品消费的增长。二是中国居民的消费习惯决定了中国消费更倾向于用生鲜食材烹饪食品，因此在家吃饭，自己动手做菜做饭是中国人的习惯性行为。同时，大多数消费者会认为速冻食品在营养风味上不及生鲜食品，这也在很大程度上阻碍了速冻食品行业的发展，尤其现在的健康理念是鼓励消费者使用新鲜食材，对经过深度加工的速冻食品有一定的排斥。三是中国菜品点心品种繁多，制作工艺复杂，而且有很大的地域差异，这样不仅增加了加工的难度，而且也不容易形成规模效应。比如，水饺看上去是一个大单品，但在这个大单品下面会有成百上千种细分的品种和制作工艺，生产上不容易做到高效的工业化。

### 三、丰富的米面类产品线

千味央厨成立于2012年，成立之时，速冻食品行业已呈激烈竞争之势，但千味央厨并没有与竞争对手直接厮杀，而是依托其母公司思念公司的资源和能力优势，另辟蹊径，走了一条有别于业内竞争者的发展之路。

公司最早的业务起步于为肯德基供应油条，由于合作非常成功，此后双方扩



大了供应范围，陆续为肯德基及其关联企业开发出其他一些产品，如冷冻面条、挞皮（蛋挞底托）、馄饨、披萨饼底。在此基础上，公司不断发展，为更多的大型连锁餐饮企业供应速冻半成品，包括中式快餐的必胜客、真功夫、永和豆浆等，这些知名餐饮企业对产品的需求大、要求高，成功为它们供应产品不仅使千味央厨树立了业内领先的品牌形象，还对于开拓其他类型客户具有很强的号召力。此后，一些机构单位，如类似锦江之星、如家酒店这样的连锁酒店，还有类似富士康这样的大型制造企业，它们都需要为内部人员提供餐饮，也陆续成为千味央厨的客户。此外，公司还通过各地众多的经销商，将产品分销到机关、医院、学校食堂、自助餐厅、快餐店、火锅店、街边小餐饮店等。

到目前为止，千味央厨形成了丰富的产品线，产品品种达 200 多个单品（这些都是在原料配方、加工工艺上有明显区别的品种，不计口味和包装规格上的差异），数量之多，远远多于同类企业。不仅如此，由于公司产品品质得到客户的肯定，可比产品的售价，比如油条、麻球，要比同类产品高 10% ~ 20%，而且销售情况也好于同类产品。

从原料类型上看，公司产品以米面类为主，形成这样的产品特点，在一定程度上是因为生产所需的基础原材料是米面、杂粮，以及作为配料的肉类、蔬菜、豆制品等，在公司所在的河南省，都有丰富的原材料供应。公司主要生产流程是：向上游企业购买生产原料，经加工制成各类预调食品，全熟或半熟的，再采用速冻工艺制成速冻食品，最后通过第三方的冷链物流发向全国各地大客户或区域经销商。

从最终烹饪方式上看，又可分为油炸类、烘焙类、蒸煮类、面点类、菜肴类及其他，具体品种见表 2。

表 2 2017 年产品分类及销售占比

产品分类	产品名称	销售占比
油炸类	油条、芝麻球、南瓜饼、春卷、地瓜丸、红豆派等	48.8%
烘焙类	蛋挞皮、披萨面底、手抓饼、飞饼、葱油饼等	23.3%
蒸煮类	冷冻面条、馄饨、饺子、云吞、八宝饭、玉米糕等	14.2%
面点类	肉包、素包、馒头、馅饼、小笼包、烧饼、花卷等	7.1%
菜肴类及其他	小圆子、麦饼、千叶豆腐、炒鸡蛋、煎饺等	6.6%
合计		100%