

- 
- The background features a stylized tree with a brown trunk and branches on the left side. Behind the tree are several concentric, overlapping arcs in various colors including purple, blue, green, yellow, and orange, creating a rainbow-like effect. The overall design is modern and vibrant.
- 全彩色场景呈现
 - 预设游戏式线索
 - 引导多角度思维
 - 多团队翻转课堂
 - 电子网站案例库

创业经营实战

融入思政元素的

创业案例分享

强大的创业实战型教练团队支持体系

案例十：中兴事件

案例来源：中兴事件始末，比罚单更沉重的反思|中兴通讯_新浪财经_新浪网 (sina.com.cn)

思政结合点：人工智能发展对我国的战略意义，有利于增强学生的责任感和使命感，树立科技兴则民族兴、科技强则国家强的信念。

中兴通讯事件暴露出中国企业管控合规风险的能力滞后、企业合规管理体系存在明显漏洞。在全球化进入新阶段，企业竞争进入到全球价值链竞争的当今时代，这是一个重大隐患

4月16日，美国商务部网站公告，7年内禁止美国企业与中兴通讯（0763.HK / 000063.SZ）开展任何业务往来。公告称，中兴违反了2017年与美国政府达成的和解协议。当时，美国政府指控中兴非法向伊朗和朝鲜出口。

2017年3月，中兴通讯与美国政府就出口管制调查案件达成和解，中兴通讯支付约8.9亿美元的刑事和民事罚金，美国商务部工业与安全局对中兴通讯的3亿美元罚金被暂缓，是否支付将依据未来七年中兴对协议的遵守情况而定。这是中国企业收到的来自美国政府的金额最高的一张罚单。

2017 年 4 月，我们赴位于深圳的中兴通讯公司总部，与公司合规管理部门的负责人沟通；我们请中兴公司有关负责人到北京参加中兴事件专题座谈会；我们搜集了美国政府公开的有关文件。由此，我们了解了事件的来龙去脉。

反思中兴通讯案例，有助于我们更深入地了解经济高度全球化时代全球型公司的竞争方式，有助于提升我国企业以合规为基础的全球竞争力，也有助于政府相关部门采取更有效的措施支持企业走向世界。

事件始末

根据美国商务部网站的信息显示，中兴通讯自 2010 年 1 月至 2016 年 4 月期间，在知晓美国依据《伊朗交易与制裁条例》对伊朗长期实施制裁的情况下，仍将内含美国制造的受限类配件和软件产品出口到伊朗，以获取伊朗公司的合同并参与当地庞大通讯网络的供应、建设、运营及服务，这些合同金额达到数亿美元。最终美国政府对中兴通讯提出的三项指控包括了串谋非法出口、阻挠司法以及向联邦调查人员做出虚假陈述。

事实上，早在 2012 年美国政府对中兴通讯立案调查，但直到 2016 年美国商务部工业与安全局（简称“BIS”）才正式将中兴通讯及其三家关联公司列入“实体名单”并采取具体管制措施。在长达 4 年多的时间里，中兴通讯在应对美国政府调查过程中出现了不少失误。

1.美国有关部门对中兴通讯启动调查前，公司领导对于贸易管制合规不了解，没有采取相应的应对措施。

2012 年 3 月，美国德克萨斯州法院最先给中兴通讯在美国的子公司发出传召函，针对中兴通讯立案调查。此前，中兴通讯法务部在 2009 年就预计公司将在出口贸易中面临风险，在 2011 年 8 月 25 日向公司领导层提交了《关于全面整顿和规范公司出口管制相关业务的报告》，后来又应领导要求制定了《进出口管制风险规避方案》。可惜这两个文件没有得到落实。更令人遗憾的是，这两份文件落入美国政府手中，成为中兴有意规避美国出口管制政策的证据。

2.2012 年收到传召函后，中兴内部面临对抗调查还是配合调查的选择，公司也分成了两派：主战还是主和。“主战派”担心公司的声誉财产受损，认为中兴作为一家中国企业应该采取抵抗的态度，不需要配合美国政府的调查。最终，“主战派”占了上风。

2013 年 11 月份，在美国监管机构已经在调查中兴违规的情况下，中兴决定恢复与伊朗的交易。为规避美方监管，中兴找到了一家无锡上市公司作为隔断公司，替中兴跟伊朗做出口。中兴是通过国内贸易的形式，将产品卖给这家中国公司，这家公司再卖给伊朗。对美方监管机构而言，这相当于一方面谈和解，一方面顶风作案。

3.2014 年，中兴通讯公司一位高层管理人员去美国时在机场被扣下来检查，美方在与该高管同行的秘书的电脑里面发现了涉及“规避方案”的两份文件。这两份文件最终成为美方指控中兴违规的最重要的证据。

4.2016 年中兴公司向美国政府提出和解，美国政府聘用第三方进驻中兴调查。但是中兴公司非常不适应这样的调查，担心泄露其他信息，所以在调查的过程中，试图隐瞒相关信息。这导致美方十分不信任中兴公司。最终，美国政府对中兴提出的三项指控不仅包括串谋非法出口，还包括阻挠司法以及向联邦调查人员作出虚假陈述，并据此判决中兴支付约 8.9 亿美元的刑事和民事罚金。此外，美国商务部工业与安全局还有可能对中兴通讯索取 3 亿美元罚金。在处理整个事件过程中，包括 CEO 在内的中兴通讯三位高管被迫辞职。

5.这一事件成为了中兴通讯重塑合规管理体系的重要契机。调查事件之后，中兴通将合规管理提升到新高度。2016 年以来，中兴已经在组织架构上设立了由 CEO 领导的“合规管理委员会”，将合规职能与法律部门分离，保证合规部门的独立性；并于 2016 年 11 月聘请曾在美国工程公司 Kellogg Borwn & Root 任职的 Matt Bell，担任中兴通讯的首席出口合规官和法律顾问。

案例十一：好利来

案例来源：知乎

思政结合点：正确认识自我；科学制定人生目标、全局思维，将兴趣爱好付诸实践，避免纸上谈兵等。

背后隐形富豪家族：店面千家，年入百亿

罗昊，27岁，好利来执行总裁。好利来是中国最大的烘焙连锁企业，其创始人、董事长为四川人罗红。而罗昊，正是罗红之子。因此，罗昊是个不折不扣的“富二代”。

在中国的富豪中，罗红比较“另类”，爱蛋糕事业，但更爱摄影。在好利来发展的初期，他就开始频繁出入于中国西部、非洲、南极、北极圈，长期不沾家，婚姻也因此结束。

罗红将更多的时间花在了摄影上，还不惜耗资5亿元在北京建造了一个摄影艺术馆。

01 隐形富豪

在公开信息中，罗红有两个儿子——罗昊与罗成。在好利来的介绍中，这兄弟俩被称为“好利来之子”。



(右二、右一、左一分别是罗红与两个儿子 / 拍摄自罗红摄影艺术馆)

早在 2014 年，罗昊与罗成就进入了好利来。罗红曾说，罗昊和罗成的加入，让好利来的门店形象和产品创新有了质的飞跃。大儿子罗昊已是好利来的执行总裁了，罗成为品牌总监。

半熟芝士诞生于日本著名甜品匠人中山满男之手，因此，中山满男被称为“半熟芝士之父”。罗昊与罗成曾去日本拜访中山满男，邀请其加入好利来的团队。兄弟俩“三顾茅庐”，中山满男才来到了中国。

2015 年，好利来推出半熟芝士产品后，就受到了追捧。

至于经营得如何，好利来未公开过财务数据。不过，工作人员告诉业界，目前，好利来在全国拥有 1000 来家门店。根据媒体早期的报道，在 2006 年，好利来的销售收入就达到了 16 亿元。

那时罗红还没有创立高端蛋糕品牌“黑天鹅”，还没有建罗红摄影艺术馆。

作为一心扑在摄影上的“影子掌门人”，罗红不接受外部加盟，坚持好利来不上市，在各大富豪榜上，也找不到他的名字，但是，也不难看出，他是一个“有钱有闲”的隐形富豪。

根据官方介绍，1995 年至今，罗红去过 53 次非洲、2 次南极、4 次北极圈……在人迹罕至的地方，印着“好利来”三个字的红色直升机总是盘旋在上空，而端着摄像机的罗红，半个身子探出机舱外，企鹅、北极熊、火烈鸟及各种自然风光，都被他的镜头所捕捉。

在被问到好利来是否会上市时，罗红曾经说：“找我的人特别多，但我觉得我并不需要钱。”

02 爱蛋糕，更爱摄影

管理好利来，更像是罗红的“副业”。但是，就是这样一个不被创始人“在乎”的企业，却成为了行业巨头。罗红曾说，自己对企业最大的贡献，就是找了一个善于管理这家企业的人。

1967 年，罗红出生在四川雅安。他的父亲姓朱，母亲姓罗。父母曾约定：儿随母姓，女随父姓。于是，一出生，朱红就变成了罗红。在罗红的口中，父母都是大学生，三个哥哥也是大学生，只有他自己学习不好，是一个高中毕业生。

上初中时，一次偶然的机会，罗红接触到了一台海鸥相机，他的新世界就此打开。从此，摄影的种子就种在了他的心里。1984 年，高中一毕业，他就去了成都，在一家照相馆里当学徒。

三年后，打下基本功的罗红，自己开了一家彩扩部。



(罗红)

拍证件照和人像，让他觉得有些枯燥与呆板。没几年，他的事业就发生了巨变。在罗红自己讲的故事里，这一次转变是因为母亲过生日，他找遍了成都也找不到一块令他满意的蛋糕，于是，他萌动了自己开蛋糕店、设计漂亮蛋糕的想法。

回到安后，罗红开了人生中第一家蛋糕店，名为喜利来。一次，在南京工作的哥哥回家探亲，认为喜利来水准完全比得上大城市的蛋糕店，建议他去南京开店。

经过一番实地调研，罗红觉得南京这个城市太大了，房租成本太高，承担不起。他就想，得找一个比雅安大一点、比南京小一点的城市。哥哥曾在兰州上大学，索性就给他推荐了兰州。

1992 年，罗红在兰州创立了好利来，正式开启了他的“甜蜜事业”。

那个年代，在巨大的蛋糕市场里，好看又好吃的蛋糕并不多，而且，好利来还是“玻璃橱窗+前店后厂+现场制作”的模式，满足了顾客的新鲜感。此外，好利来还提供定制服务，受到了兰州人民的青睐。

很快，兰州已经装不下罗红的雄心了。

1994 年，好利来开始发力东北，之后，在沈阳成立公司，负责对东北片区连锁店的经营管理。在东北同样发展迅速，于是，好利来的视角转向了首都。罗红先是投资 1.5 亿元在北京建产品基地，之后，他又将办公室也搬到了北京的繁华地段——SOHO 现代城。

从南礼士路的第一家蛋糕店起，好利来逐渐遍布北京的各个角落。2003 年，好利来总部迁至北京，成立了北京好利来企业投资管理有限公司，罗红持股 80%，妻子王蓉旻持有 20%。



蛋糕事业步入正轨的同时，罗红又扛起了相机。

从 1995 年开始，他就出没于景色独特的西北、西南地区。那些年，他还是以好利来为重心，每年出去摄影的时间控制在十天半个月之内。想要长时间去摄影，必须给好利来谋一良将。

1998 年年底，好利来在成都举行大规模招聘会，罗红终于觅得一员良将——谢立。20 岁出头的年纪，谢立已是肯德基成都的负责人。招聘会上，他也去应聘了。交流后，罗红发现谢立的回答跟自己的设想竟然一模一样。

罗红说，这相当于自己发了一笔横财。

进入好利来后，谢立从营运总经理助理一路晋升到了“二把手”。2006年初，罗红大胆放权。此后，谢立长期担任好利来的总经理，而罗红，彻底当起了“甩手掌柜”。

同年，在位于肯尼亚首都内罗毕的联合国环境规划署总部，罗红举办了一次个人摄影展。他操着一口四川话发表演讲：所有的展品义卖，所得收入捐赠给联合国环境规划署有关项目。

罗红成了首个在联合国举办个人摄影展的中国人，一时之间，他不知该怎样释放自己的激动之情，便跑到总部大楼外面，在五星红旗下敬了一个礼。

03 “黑天鹅”不顺，好利来“分家”

常言道，“摄影穷三代，单反毁一生。”不过，这句话不适用于富豪们。在企业圈，人人皆知潘石屹爱摄影，相比之下，罗红已经到了偏执的程度。

在微博上，罗红的名字是“摄影家罗红”，而非“好利来罗红”，认证信息为好利来总裁、摄影师。在此之前，他的微博名字叫“好摄之徒罗红”。微博的内容，也基本都是关于摄影。

罗红在博客中写道，2009年11月，北京下了一场大雪。在大雪中，他拍了一组黑天鹅的照片。“这一场大雪，这一群天鹅，这一组照片，带给我突然间的灵感和强烈的创作冲动：我要做一组黑天鹅蛋糕，这将是中國最顶级、最好吃的蛋糕！”

于是，罗红又创立了一个新的蛋糕品牌——“黑天鹅”。



黑天鹅蛋糕创立之时，罗红就告诉总经理：每年赔多少钱和你没关系，你只有一个目标——让黑天鹅蛋糕成为本土奢侈品牌。堪称“蛋糕界的爱马仕”黑天鹅，曾推出一款名为“举世倾慕”的婚典蛋糕，售价 199.9999 万元，而且，针对北京、天津的选购者，会由一辆劳斯莱斯古斯特专门配送。黑天鹅品牌推出一周年的时候，罗红设想着，要在每一个城市开一家黑天鹅蛋糕的旗舰店。

不过，黑天鹅的发展并不如罗红所愿。

天眼查 App 显示，近几年，长春、北京、天津等城市的多家黑天鹅店被注销。截至 8 月 11 日，仅有北京、沈阳等城市约 3 家专卖店是存续状态。官方平

台显示，目前，天津、长春、哈尔滨等城市支持线上预订。罗红曾谈起关店一事，说这是正常的商业止损行为。

黑天鹅发展不顺，好利来也遭遇了一场“分家”。

虽然好利来一直坚持连锁自营，但是创业早期实行过“联合创始人内部加盟制”，即每个联合创始人独立运营一个片区，好利来品牌所有权归罗红，其他人有十年使用权，但每年需向总部缴纳品牌管理费。

好利来初创时发展很快，罗红的哥哥和几位好友也加入了，包括罗红在内，组成了好利来的联合创始人团队。1999年，“联合创始人内部加盟制”开始实行，以实现“内生式”的扩张。

2014年，罗昊、罗成加入，成为“好利来”与“黑天鹅”的品牌策划主理人，好利来开始了品牌升级。

2017年，罗红在北京建立了一个品牌经营的新标准，并要求全国的连锁店都开始执行。但是，新标准带来了费用投入及产品价格提升，各片区消费能力有差别，有的片区很难执行。

于是，2018年，“联合创始人内部加盟制”解除，联合创始人可以独立于好利来，创立新品牌。北京、天津等城市的门店，执行新标准，继续以好利来运营。其余片区，基本上都更名了——“好芙利”“甜星”“蒲公英”“心岸”“