

深度揭示著名企业集团经营战略管理秘诀

Brand Advantage and
Industries Cluster

品牌优势 + 产业集群

The Strategy Orbit of Oversea Chinese Town

华侨城的战略轨道

○ 董观志 张颖 著

中山大学出版社

深度揭示著名企业集团经营战略管理秘诀

Brand Advantage and
Industries Cluster

品牌优势 + 产业集群

The Strategy Orbit of Oversea Chinese Town

华侨城的战略轨道

○ 董观志 张颖 著

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

品牌优势 + 产业集群: 华侨城的战略轨道/董观志, 张颖著. —广州: 中山大学出版社, 2008. 11

ISBN 978 - 7 - 306 - 03196 - 9

I. 品… II. ①董… ②张… III. 企业集团—企业管理—研究—深圳市
IV. F279. 276. 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 152288 号

出 版 人: 叶侨健

责任编辑: 杨 捷

封面设计: 曹巩华

责任校对: 杨 捷

责任技编: 何雅涛

出版发行: 中山大学出版社

电 话: 编辑部 020 - 84111996, 84113349

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址: 广州市新港西路 135 号

邮 编: 510275 传 真: 020 - 84036565

网 址: <http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdcbs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者: 广州市新明光印刷有限公司

规 格: 787 mm × 960 mm 1/16 15 印张 280 千字

版次印次: 2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

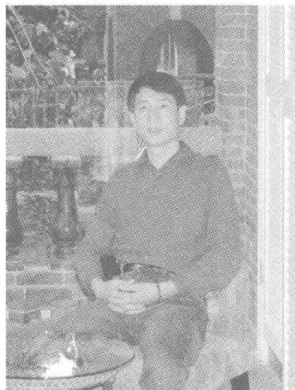
定 价: 35.00 元

本书如发现因印装质量问题影响阅读, 请与出版社发行部联系调换

◎ 作者简介

董观志，男，湖北省仙桃市人，博士，暨南大学教授，美国杨伯翰大学访问学者，国内多所大学客座教授，中国主题公园研究首席专家，著名旅游学者。

1984年开始从事企业战略管理和区域旅游规划的研究工作，发表了70多篇学术论文，出版了10多部学术著作。中国主题公园理论研究的开拓者，中国邮轮经济研究第一篇博士学位论文完成者，华侨城集团经营战略的亲历者。访问过美国、英国、南非、埃及等许多国家的旅游业和邮轮经济，应邀出席过世界旅游组织（WTO）、联合国环境规划署（UNEP）等国际性组织的学术会议，系统而权威的研究成果产生了广泛的学术影响。近年来，接受国内20多个省市的邀请，承担了100多个公司管理咨询与区域旅游开发规划项目，主持或参与评审了国内外几十个知名机构完成的企业发展战略和区域旅游规划项目，是国内旅游管理领域著名的学者型实践专家之一。



张颖，男，四川省宜宾市人，青年学者，重庆师范大学·重庆旅游学院专业教师，暨南大学深圳旅游学院访问学者，主要研究领域是旅游企业经营管理和区域旅游发展战略，参与了40多个旅游企业和旅游地的战略规划与营销策划项目。



序 言

战略管理是科学的创新艺术 ——华侨城集团的现代企业精神

改革开放的中国正在和平崛起。中国不仅已经成为世界瞩目的焦点，而且正在成为世界学习的榜样。

中国经济已经发展到了一个历史性的转折时期：从“体力型国家”向“脑力型国家”转型升级。20 世纪末期的中国照抄发达国家模式的“复制经济”在很大程度上正在成为历史，21 世纪初期的中国自觉地走向了以自主创新国家模式为特征的“知识经济”。

这些年，大家都在关注知识经济，殊不知，从深圳湾畔的一个滨海荒滩上诞生了华侨城集团，她不仅以自己创造的“锦绣中华现象”演奏了中国主题公园 20 世纪 90 年代的华彩乐章，而且以自己创想的“中华锦绣工程”战略拓展了跨入 21 世纪的产业化空间。

华侨城集团是一家伴随中国改革开放进程成长起来的中央大型国有企业，拥有欢乐谷、世界之窗、锦绣中华、康佳、华力等享誉海内外的著名品牌，位居中国旅游、文化、地产、通讯电子四大领域的行业领导者地位。华侨城集团凭借区域整体开发模式的产业集群优势，加速度地发展成为了中国最具影响力的品牌化集团企业之一。

华侨城集团的实践证明：中国企业只有以知识、技术、研发、设计、营销、管理等智力资源替代体力资源，用有限的资源创造知识经济的价值高地，在产业价值链的阶梯结构中占据领先优势，就一定能够实现可持续的超常规发展，从而为中国的和平崛起贡献力量。

基于这个背景，我们才能从《品牌优势 + 产业集群——华侨城的战略轨道》和《旅游 + 地产——华侨城的商业模式》中感悟到华侨城集团创想家战略的时代价值和现实意义。



董观志教授不仅坚持用开拓性的创新思维研究企业战略的管理之策，而且始终用学者的严谨态度解读著名企业的成功之道，成就了他在学术界和实业界的影响力。2000年，广东旅游出版社出版了董观志教授的《旅游主题公园管理原理与实务》，被学术界认为开创了旅游学术研究的一个新领域，成为中国主题公园研究的一个标志性成果。2005年，中国旅游出版社出版了董观志教授的《主题公园运营力管理——六员一体解决方案》，独到的经营管理实战方案受到业界推崇，被北京欢乐谷选为“2007管理提升年”全公司员工共读的一本书，在旅游学术界传为佳话。2006年，清华大学出版社出版了董观志教授的《盈利与成长——迪斯尼的关键策略》，为企业家们理性地解决稳健盈利以实现持续成长问题提供了思考和行动的蓝图，被美国杨伯翰大学 Hill Hsu 教授评价为“企业领导人最重要的营运实践指南”，该书在2007年成为北京、上海、广州和深圳等大城市的畅销书。

《品牌优势+产业集群——华侨城的战略轨道》和《旅游+地产——华侨城的商业模式》这两本书，是董观志教授潜心研究华侨城集团经营战略管理的最新成果，从治理机制完善、产业结构升级、风险管理改革、业务流程再造、经营管理转型、价值空间构建、人力资源管理到企业文化建设，多视角地为我们系统解读了中国最具影响力企业的成功之道。这两本书具有三个明显的共同特点：

一是系统性和理论性。这两本书涉及产品、经营和战略三个层面的大型企业管理问题，全景式地阐述了华侨城集团的发展战略规划、产业体系构建、商业模式演变、业务流程再造、品牌价值提升的技术路线，内容系统，资料翔实，数据丰富，分析细致，深度揭示了华侨城集团的成长规律，为学习华侨城集团经验的企业家们提供了战略蓝图和管理范本。

二是思想性和创新性。这两本书紧紧抓住中国改革开放30年的历史线索，把华侨城集团的成长解读为中央大型国有企业创新发展的典范性成果，在企业战略管理的宏观视野下解构了华侨城集团的战略定位、业务整合、连锁经营、品牌建设、文化创意、资本运作、区域扩张、国际竞争的独特做法，为力图赶超华侨城集团的大型企业建构了创新维度和行动框架。

三是可读性和操作性。这两本书把小说般的故事情节、散文般的语言风格、教科书般的严谨规范有机地融入到了具体的阐述过程之中，理论联系实际，热点突出，难点深入，疑点细致，深入浅出，把纷繁复杂的集团企业战略管理问题梳理成了思想奶酪和技术路线，为致力于集团化、国际化、现代化发展的强势企业树立了卓而不凡的行动标杆。

天道酬勤，厚积薄发，行者常至。董观志教授为我们深度揭示的著名企业经营战略管理秘诀，将为希望又好又快发展壮大的企业提供导向性路径和关键性策略，有利于促进中国企业在国际化竞争条件下实现稳健发展，从而为赢得中国经济的辉煌未来做出更大贡献。

刘人怀 教授 中国工程院院士

广州·暨南大学

2008 年 8 月

目 录

序言 战略管理是科学的创新艺术——华侨城集团的现代企业精神	1
-------------------------------------	---

第一章 华侨城的定位战略：优质生活的创想家

第一节 华侨城的五次升级	3
一、第一次升级（1985—1988 年）：吸引侨资，创建侨城	3
二、第二次升级（1989—1993 年）：主题公园，缔造传奇	5
三、第三次升级（1994—1999 年）：结构调整，主业定型	5
四、第四次升级（2000—2005 年）：基业常青，布局全国	6
五、第五次升级（2006 年至今）：品牌整合，战略提升	10
第二节 华侨城的八大变革	13
一、产业结构：从“小散弱差”变革为“产业集群”	13
二、管理机制：从“行政决策”变革为“市场意志”	14
三、经营理念：从“粗放经营”变革为“战略管理”	16
四、资源配置：从“实业担纲”变革为“财智驱动”	18
五、商业模式：从“单兵突进”变革为“混合经营”	19
六、企业文化：从“经验管理”变革为“制度创新”	20
七、区域开发：从“生态环境”变革为“生活品质”	20
八、发展战略：从“固守深圳”变革为“布局全国”	21
第三节 华侨城的九个定位	22
一、华侨城是中国主题公园的策源地	22
二、华侨城是文化旅游模式的孵化器	22
三、华侨城是城市生态旅游的先行者	23
四、华侨城是都市娱乐文化的梦工厂	23
五、华侨城是旅游发展路径的里程碑	24
六、华侨城是区域整体开发的示范区	24
七、华侨城是旅游资本运作的魔法师	25



八、华侨城是旅游管理标准的急先锋	25
九、华侨城是现代生活品质的创想家	26

第二章 华侨城的产业战略：在最熟悉的领域做自己最擅长的事情

第一节 华侨城的产业群落：和畅共荣的生态位理论	29
一、旅游业决定了生态位的态势高度	29
二、地产业决定了生态位的资源强度	31
三、酒店业决定了生态位的分离宽度	31
四、电子业决定了生态位的扩容速度	32
五、包装业决定了生态位的演进力度	33
第二节 华侨城的区域开发：建园造城构筑产业化运作平台	34
一、为什么是华侨城	34
二、华侨城是偶然之中的必然吗	38
第三节 华侨城的性格特征：对文化产业的集体乐观主义	41
一、华侨城的拓荒者：马志民先生	41
二、华侨城的领跑人：任克雷先生	42

第三章 华侨城的经营战略：用文化激活区域产业的集群效应

第一节 倡导创想精神	47
一、挖第一桶金是非常态	47
二、开采大金矿是非常道	48
第二节 把握资源优势	50
一、华侨城是苹果园，文化是营养素	50
二、旅游业是苹果树，地产是金苹果	50
第三节 激活区域价值	51
一、用旅游激活区域的整体开发	51
二、构筑诗意生活的社区生命力	52

第四章 华侨城的品牌战略：创想无限，文化致远

第一节 品牌定位：优质生活的创想家	55
-------------------------	----

一、第一个品牌：赤子情怀，五洲一心	55
二、第二个品牌：扇形外观，拥抱世界	55
三、第三个品牌：追求卓越，创想无限	57
四、华侨城的品牌体系	60
五、华侨城的产品 LOGO	61
第二节 品牌提升：实现对卓越的永恒追求	64
一、提炼华侨城品牌的核心基因	64
二、适应华侨城成长的必然要求	65
第三节 品牌运营：老百姓热爱的一种生活方式	65
一、品牌定位策略	65
二、品牌管理策略	66
三、品牌传播策略	66
四、品牌扩张策略	67

第五章 华侨城的文化战略：把高标准变成工作习惯

第一节 文化晶核：《华侨城集团宪章》	73
一、《华侨城集团宪章》的精髓	73
二、华侨城集团的总部文化	74
三、华侨城子公司的个性文化	75
第二节 文化品质：华侨城的欢乐文化	78
一、“人本”包容多元文化	78
二、“创造”铸就超前意识	79
三、“坚定”培育长远品质	80
四、“卓越”引导变革精神	81
第三节 文化动力：华侨城的责任文化	86
一、制度保障企业文化	86
二、措施推进企业文化	88
三、沟通融会企业文化	94
四、载体传播企业文化	96
五、创新提升企业文化	97
第四节 文化轨道：华侨城的创想文化	98



一、华侨城倡导“有梦的人最美”	98
二、华侨城演绎“创新生活每一天”	100
三、华侨城示范“企业公民的责任”	100

第六章 华侨城的人本战略：让平凡的人从优秀到卓越

第一节 人力资源的理念架构	105
一、人文化引导	105
二、制度化激励	106
三、信息化管理	107
四、科学化评价	108
第二节 人力资源的成长规划	109
一、人才本土化战略	109
二、新员工“启航”计划	110
三、员工个人发展计划	110
四、员工素质培养规划	111
第三节 人力资源的绿色通道	112
一、员工培训计划	112
二、培训教育机构：华侨城旅游讲习所	112

第七章 华侨城的资本战略：精耕细作种好自己的黄金玉米地

第一节 华侨城旅游业资本运营模式	121
一、华侨城资本运营的四个阶段	121
二、华侨城资本运营的三个方向	125
第二节 华侨城的财务管理措施	127
一、预防五个风险	127
二、夯实四项基础	128
三、建立三套体系	128
四、做好两项准备	129
五、带好一支队伍	129
第三节 华侨城的财务监督机制	129

一、抓住一条主线：对子公司的战略投资监督	130
二、落实三大责任：重视资本，增值资产，管好资金	130
三、围绕一个中心：以财务会计监督为中心	130
四、强化一个功能：监督集团下属企业监事会	131
五、加大一个力度：审计监督	131
第八章 华侨城的管理战略：像 CEO 那样对自己从事的工作充满激情	
第一节 华侨城的战略管理	135
一、四位一体，建立战略管理体系	135
二、领导重视，全面推进战略管理	135
三、广泛参与，同步编制战略规划	136
四、专职机构，健全日常工作机制	136
五、坚持创新，强化战略执行力度	137
第二节 华侨城的质量管理	138
一、实施管理标准化	138
二、实现管理信息化	140
第三节 华侨城的服务管理	143
一、贯彻优质服务理念	143
二、强化内部服务质量	146
三、注重服务文化培育	149
第四节 华侨城的项目管理	150
一、项目流程管理	150
二、项目成本管理	151
三、项目绩效管理	151
四、客户关系管理	152
第五节 华侨城的成本控制	154
一、建立规章制度	154
二、项目全程控制	154
三、工程施工管理	155
第六节 华侨城的安全管理	155
一、安全生产是头等大事	156



二、落实安全生产责任制	156
三、安全制度管理精细化	157
四、建立项目风险防范预案	157
五、安全宣传培训常抓不懈	158
六、培育企业安全文化	158
七、抓好游客安全工作	159
 第九章 华侨城的扩张战略：让欢乐成为人们最容易实现的梦想	
第一节 华侨城的扩张版图	163
一、北京世纪华侨城	163
二、上海新浦江城	163
三、上海天祥华侨城	164
四、成都华侨城	164
五、深圳欢乐海岸	165
六、泰州华侨城	165
第二节 华侨城的扩张模式	166
一、扩张模式一：规模放大	167
二、扩张模式二：管理输出	169
三、扩张模式三：品牌连锁	171
四、扩张模式四：业态混合	175
第三节 华侨城的扩张优势	179
一、创想文化的高端战略优势	179
二、区域整体开发的管理优势	179
三、“旅游+地产”商业模式的优势	180
四、欢乐谷的品牌优势	185
附录一 华侨城集团宪章	200
附录二 华侨城集团大事记（1985—2006 年）	212
参考文献	218
后记	221
补记	224

第一章

华侨城的定位战略

优质生活的创想家

改革开放 30 年，谁领风骚？

波澜壮阔 30 年，谁主沉浮？

先锋城市，举世瞩目，唯有深圳！

深圳，实践了中国改革开放的伟大理论，见证了中国创新崛起的历史进程，演绎了中国突飞猛进的春天故事。

华侨城，深圳震撼世界的一部宏篇巨著。伴随着改革开放的历史车轮，华侨城集团扎根深圳，在北京、上海、天津、香港、泰州、三峡、成都、昆明统筹布局，强势崛起为中国旅游、地产、文化、通讯电子四大产业的著名领袖型企业集团。

“华侨城现象、华侨城概念、华侨城原则、华侨城标准、华侨城模式、华侨城定律、华侨城奇迹、华侨城文化……”，不仅演绎成了业界的习惯性关键术语，而且诠释成为企业集团的竞争性成长秘诀。

第一节 华侨城的五次升级

● 第一次升级（1985—1988年）

吸引侨资，创建侨城

1985年之前，与香港元朗一水之隔的深圳湾畔“华侨城”，位于深圳特区的城乡结合部，是城市的一块飞地，属于荒山野岭滩涂之间的光明畜牧场沙河分场。

1981年，经广东省政府批准，光明畜牧场沙河分场改为沙河华侨企业公司，为处级单位。1982年，廖承志副委员长提出将深圳沙河华侨企业公司升为局级单位，直属国务院侨办领导，希望对海外起到一个窗口的作用，作为吸收华侨投资、吸引华侨人才和贯彻华侨政策的一个基地。

廖公逝世后，叶飞受中共中央委托分管华侨工作。1985年春节刚过，时任全国人大常委会副委员长兼华侨委员会主任委员的叶飞视察深圳特区。在沙河工业区，叶飞为其优越的地理位置所吸引。联想到珠海特区通过引进外资、引进香港和国外先进的管理经验，建成旅游中心、度假村、九州城购物村等休闲、购物场所，发展了旅游，繁荣了经济的做法，叶飞当即提议：是否在沙河华侨企业公司的基础上，采用交通部利用香港招商局开发蛇口的方式，由国务院侨办直属的香港中旅集团投资开发，使它真正成为一个吸引华侨资金、人才的窗口和基地，还能实现廖公的遗愿。至于名字，叶飞建议就叫“华侨城”。

1985年8月，经国务院批准，国务院侨办从地处深圳特区的广东沙河华侨农场为今天的“华侨城”划出4.8平方公里土地。11月1日，国务院侨办下发《关于成立深圳特区华侨城建设指挥部的通知》。11月11日，华侨城管理机构成立，全称为“深圳特区华侨城经济发展总公司”，马志民任主任，仿效当时国内众多经济开发区的行政模式，建立了“华侨城建设指挥部”和“经济发展总公司”，这个外向型的开发区被称为“深圳特区华侨城”。

1985年10月21日，华侨城成立之初，时任中共中央总书记胡耀邦亲笔为华侨城题字。从党中央、国务院到当地省、市领导都对华侨城建设非常重视，寄以厚望，给予大力支持。

第一批创业者开始在这里种下一株株小树，一部创业史从这里掀开。风雨创业路，缔造华侨城，这是一段既充满艰辛和曲折、也承载着辉煌与荣耀的发展历程。

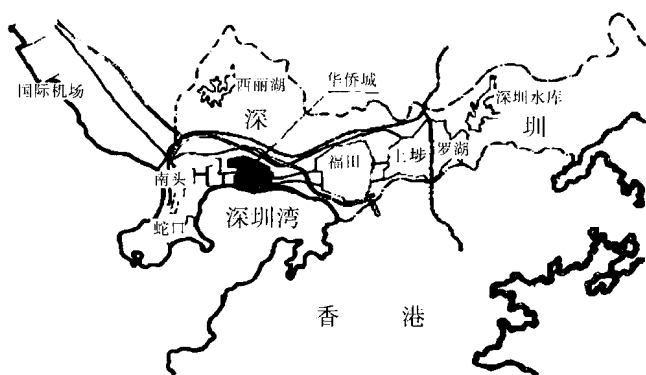


图 1-1 华侨城地理位置示意图

华侨城成立之初的发展理念是吸引侨资、建设示范“窗口”。主要目的是把华侨城办成一个吸引侨资、引进技术、引进人才的窗口，办成一个侨务工作的窗口，变成吸引华侨投资的样板，以打开吸引华侨投资的局面。国务院对于华侨城的建设方针予以指示，华侨城是“贯彻中央关于新时期侨务工作政策、团结海外侨胞、积极引进侨资、引进技术、引进人才、促进祖国四化建设的窗口和基地”，要以“工业为主、肝胆俱全；环境优美、具有特色”，最后“建造一个舒适优美有特性的工作、居住、生活、旅游的环境，并具有文化气息、良好投资条件的侨乡”。

华侨城开始了招商引资的步伐，同国内其他开发区大致相同，主要以吸引“三来一补”型加工业为主导功能。“三来一补”是来料加工、来样加工、来件装配及补偿贸易的统称。招商引资高潮时的华侨城，有什么项目上什么项目，来者不拒，拥有了涉及 28 个行业的 101 家企业，城区内企业职工人数达 1.7 万左右。这些“三来一补”性质的企业为华侨城未来的发展捞得了第一桶金。