



企业管理实践案例丛书

海南经验

优秀企业案例集萃

傅国华 李世杰◎编著

HAINAN EXPERIENCE

THE CASES OF OUTSTANDING ENTERPRISES IN HAINAN



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



企业管理实践案例丛书

海南经验

优秀企业案例集萃

傅国华 李世杰◎编著

HAINAN EXPERIENCE

THE CASES OF OUTSTANDING ENTERPRISES IN HAINAN



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

海南经验: 优秀企业案例集萃 / 傅国华, 李世杰编著.

北京: 中国经济出版社, 2016. 12

(企业管理实践案例丛书 / 李世杰主编)

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4552 - 2

I. ①海… II. ①傅…②李… III. ①企业管理—案例—海南 IV. ①F279. 276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 308287 号

责任编辑 姜 静

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 华子图文

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京科信印刷有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.25

字 数 188 千字

版 次 2016 年 12 月第 1 版

印 次 2016 年 12 月第 1 次

定 价 58.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 88386794

本书接受国家自然科学基金项目“制度变迁、社会嵌入与订单农业契约稳定性研究”(批准号:71663014)、海南省社会科学基金项目“海南省现代服务业发展与区域经济增长、就业结构的关联机制研究”(批准号:HNSK14-34)、教育部“中西部高校综合实力提升工程计划项目(海南大学)”共同资助。

在本书前期实地调研和素材采集过程中,得到案例企业相关负责人和工作人员的积极配合,海南省委宣传部(文化办)等部门也为本书相关研究提供了部分案例企业的基础素材,在此一并表示感谢。

序 言

案例最早运用于医学界，后来被引入到法学界。工商管理学界引入案例则始于20世纪初，哈佛商学院在其间扮演了重要的启蒙角色，至今仍为翘楚——哈佛商学院目前已经形成了包括高质量的案例教材与教辅材料、支撑案例教学的信息系统、支持教师采编案例的制度设计以及市场化的案例推广等在内的日趋完美的案例开发系统。

对于案例的概念，目前比较认同的观点是：案例是对现实生活中某一具体现象的客观描述；而管理案例侧重于忠实记录产业实践中，企业管理者所面临的真实管理问题，以及管理者面对问题制定决策过程中所必须依赖的有关事实、观点和偏见。管理案例必须具有典型性，能够引起学界、业界相关人士对案例所呈现问题进行深入思考，并探索、形成具有一定普遍性的企业管理经验借鉴。管理案例虽然是以故事的形式来描述管理情境，但必须真实地呈现管理实践中的事件全过程或部分过程，而不能虚构情节和内容。同时，考虑到文本内容的可读性，管理案例描述过程中往往运用适度的文艺修辞等表达手法，甚至可以穿插一些文学化、戏剧化的冲突场景——当然首先要建立在真实的基础之上。由此说来，对于很多商科课程的授课老师在课堂上信手拈来的或真或假、或虚或实的例子，就不能再轻易称为案例了，至少不是严格意义上完整的管理案例。

本书之所以耗费几年时间，投入财力、人力，深入企业经营与管理实践采集管理案例，初衷之一正是为了服务于商学院核心课程的教学工作——在课堂教学中，借助鲜活、生动的管理案例，还原企业经营管理的真实情境，引导学生走进管理实践，设身处地感受商业氛围；达到“寄理论于案例”“融教学于实践”的教学效果，通过案例讨论潜移默化地提升学生们发现问题、分析问题、解决问题的综合能力。

海南省位于中国最南端，是我国唯一的热带省份。内靠粤港澳深华南经济圈地，外邻东南亚地区，处于中国—东盟自由贸易区的地理中心位置。虽然地处南疆的海南是中国最年轻的省份，但其也是我国最大的经济特区并不乏优秀的企业管理实践。例如，凭借1000万元人民币起家，仅用短短20多年时间，就成长为拥有5000亿元资产的海航集团；再例如，脱胎于计划经济体制企业，成功改制、上市并开始海外扩张的海胶集团。这些企业的优秀管理实践对于国内同行企业曾经有过重要启发，或正在影响着国内企业实践的管理变革。特别地，海南是中国唯一的热带海岛省份，四季常青，空气清新，被誉为“回归大自然的好去处，未受污染的长寿岛”，是中国著名的热带旅游胜地。独特的热带滨海旅游资源孕育了一大批以旅游观光为核心业务的企业。包括《非诚勿扰Ⅱ》外景拍摄地的三亚热带雨林天堂、被誉为“琼崖八百年第一山水名胜”的国家首批5A级旅游景区大小洞天，以及呀诺达、槟榔谷等闻名神州的旅游景区。很多旅游企业的成长历程颇具传奇色彩，在成长、发展过程中也涌现了不少可圈可点的管理模式创新。所有这些宝贵的经营经验和管理创新，同样都是改革开放以来中国企业管理实践财富的重要组成部分，值得学界、业界去认真总结、悉心提炼，并予以

发扬光大，以供岛内外同类企业在运营过程中有选择地借鉴。这也是本书编写团队耗费精力去实地调研海南各行各业中的典型企业并整理成文的又一初衷。

秉持前述初衷和信念，本书编写团队自2014年起，先后多次深入海南省内各地，走进企业经营管理实践。调研企业包括海航集团、海胶集团、海南生态软件园、英利集团（海南公司）、中航特玻、天利集团（印象海南岛）、海马集团、海口市国资公司、三亚海源实业、三亚热带雨林天堂、三亚大小洞天、三道圆融（呀诺达）、保亭槟榔谷、三亚通用航空公司、海南赛诺实业、椰树集团、观澜湖·华谊·冯小刚电影公社、亚洲太平洋酿酒集团（海南公司）、宋城集团（三亚千古情）、灵狮集团（海口数码创意港）、华润水泥（海南公司）、恒大集团（海南公司）等在内的几十家海南岛本土企业或岛外企业海南分部（分/子公司），获得大量一手调研数据、资料。本书编写组在实地调研和素材采集过程中，得到大部分案例企业相关负责人和工作人员的积极配合。海南省委宣传部（文化办）、海南省发改委、海南省工信厅、海南省工商局、海南省人大农委等官方机构为本书提供了部分案例企业素材或对相关调研活动给予了支持。海南大学研究生处和发展规划处也分别为本书的前期调研和结集出版提供了经费支持。在此一并表示感谢。

基于前期较为丰富的调研资料和企业素材，本书编写团队组织力量挖掘案例资源，连续开发一批企业案例，并陆续结集成“企业管理实践案例丛书”出版发行，本书《海南经验：优秀企业案例集萃》即为该系列的第一辑。在此过程中，海南大学傅国华、李世杰、高健、林銮珠、曾峰等多位教师，2013级、2014级国际商务专业研究生都不同程度地参与其中，并以不同方式做出了各自的贡献。就

本书稿而言，傅国华教授在全书框架上予以指导，并提供案例调研支持；李世杰教授具体组织安排案例调研、部分案例撰写等工作；高健老师在参与多个案例的开发与撰写之外，还担纲书稿的统稿、校对等工作；林銮珠副教授与曾峰副教授各自独立采编、撰写了一个完整案例。特别需要说明的是，本书从成稿、修改，到出版、面世，与中国经济出版社姜静编辑和她的出版团队的共同努力分不开。借此，向为本书付出努力的所有人致敬！

当然，囿于眼界和视野的局限，精力和能力的制约，以及时间和经费的掣肘，本案例集必然还存在种种不足。对于书稿中的疏漏、不确乃至谬误之处，拜请各位读者通过电子邮件与本书编写组联系（邮箱地址：lshijie@foxmail.com）。正所谓“一千个读者眼中就有一千个哈姆雷特”（There are a thousand Hamlets in a thousand people's eyes）——更何况，本书相比于莎翁巨作“*Hamlet*”，不过是明月辉映下的小小萤火。毫无疑义，来自读者的反馈乃至批评，对我们今后的案例开发和研究工作大有裨益，也鞭策着本书编写团队持续地关注海南岛行业发展与企业管理实践，并于斯不断求索。

本书编者

2016年9月



目 录 Contents

中联水产集团的一体化战略 / 1

加入 WTO 以后, 中国的渔业产业化、市场化进程进一步加快, 国内水产加工业进入了高速增长、品牌提升、战略升级和不断国际化的新时代。海南中联水产集团正是该行业发展的缩影之一。本案例聚焦于中联水产集团的公司发展一体化战略, 呈现中联集团发展历程以及企业所面临的机遇、威胁, 描述了中联集团实施一体化战略的内外部环境及战略选择过程。

海航集团多元化的跨国并购模式 / 27

原本作为地方性航空公司的海南航空, 能够在短短 20 多年时间内从单一的地方航空运输企业, 发展成为以航空旅游、现代物流和现代金融服务为支柱产业的现代服务业综合运营商, 并跻身世界 500 强行列, 不能不说是个奇迹。本案例描述了海航国内扩张与多元化发展过程, 重点关注海航并购的重要举措及其国际化布局, 试图解释海航国际化并购行为的内在动因与战略指向。

海源实业“公司+农户”模式的演变与创新 / 49

“公司+农户”模式是农业产业化的典型和主体模式，在农业产业化的进程中起着重要作用。但该模式发展过程中也逐渐暴露出一些问题。本案例通过实地调研访谈获得数据资料，探索海源实业模式从“公司+农户”，到“公司+农民专业合作社+农户”，再到“公司+农民专业合作社+资金互助社+农户”的发展过程；描述三亚海源实业的“公司+农户”制度演化，呈现海源实业的经营模式演变与创新过程，讨论三亚海源实业在不同发展阶段中“公司+农户”的契约稳定性问题。通过对海源实业动态发展过程的初步解读，寻找“公司+农户”经营模式的一般规律，探索具有中国农村特色的农业产业化制度途径。

“三像”企业文化助飞海南英利 / 69

本案例描写了海南省一家生产、销售太阳能光伏产品的高新技术企业，通过企业文化的疏导转变员工心态，提高员工对企业的满意度和忠诚度，从而获得快速稳健发展的过程。案例着重介绍海南英利在“勤奋、诚实、道德、忠义”核心价值观的指引下，在企业内部营造“像家庭、像学校、像部队”的文化氛围，从而强化员工与企业的心理契约，构建利益共同体的过程，阐释了领导的人格特质、行业特点对企业文化形成的重要影响。

海胶集团的 IPO 之路 / 91

海胶集团的两次上市经历引起业界的广泛关注。本案例着眼于海胶集团的特殊行业背景和发展历程,采用白描方式呈现了海胶集团上市前后的发展状况与证券市场上市的主要历程。案例分析海胶集团的两次招股说明书,并呈现海胶集团为国内证券市场上市所采取的具体行动和相应举措。海胶集团 IPO 的案例解读,无疑对海南省内乃至国内其他地区的农业行业企业、农垦领域企业的战略转型、上市融资等有所启迪。

三亚千古情“文化+旅游”模式 / 113

三亚千古情旅游区是宋城演艺总投资 10 亿元打造的文化旅游项目,集演艺、文化、体验为一体。本案例呈现三亚千古情的运营模式,在延续了宋城旅游区总体的“主题公园+大型演出”营运模式的基础上,结合三亚本土文化以及多元化的表现方式,成功地将休闲娱乐与文化体验融于一体,开启了三亚文化演艺市场的新篇章。从事文化演艺的企业不在少数,即使在海南这片小市场也有海口印象海南岛、三亚美丽之冠等,三亚千古情的成功,不仅是因其出色的市场定位、敏锐的市场洞察力,更根源于其对本土文化内涵的挖掘能力。

基于价值网络构建的槟榔谷模式 / 133

甘什岭槟榔谷原生态黎苗景区是海南土生土长的文化旅游景区，在短短的十多年时间里，由一个起初占地仅仅几十亩、名不见经传的普通黎族村寨，迅速发展成为国家4A级优秀旅游景区，其成长路径和发展模式值得研究。本案例试图呈现甘什岭槟榔谷原生态黎苗景区在探寻如何通过将竞争转化为合作互赢关系，打造自身价值网络时，形成独有的商业模式，实现企业商业化运营模式与农村发展目标的和谐共生。这无疑也是社会主义新农村模式探索和美丽乡村建设的实践典范。

热带雨林天堂的生态价值观 / 153

《非诚勿扰Ⅱ》中闪现的场面：舒淇走在索桥上，葛优在后面深情地看着她，四面树木葱郁，远处海天相接；舒淇坐在天池边，葛优站在她的身边，天池清澈见底，周围青翠欲滴；舒淇住的房间里面设备高端，窗外鸟语花香……剧中宛若世外桃源的地方就是地处海南省三亚市的亚龙湾热带雨林天堂森林公园。本案例描述了热带雨林天堂的发展历程与项目实施历程中的点点滴滴，呈现项目开发企业保护自然、和谐共生的生态理念。

大小洞天发展有限公司的文化竞争力 / 169

本案例回顾了三亚大小洞天发展有限公司的创业与发展历程,试图呈现以“人性化管理”为核心的文化管理体系,阐释大小洞天如何挖掘中华优秀传统文化,并将之融入企业管理的基本理念之中,探索构造出独特的“山、海、情”三元文化管理模式,并据此形成企业独特的文化竞争力。在市场竞争趋于激烈,企业社会责任意识淡化的今天,大小洞天的文化管理体系或许可以给那些正纠结于市场绩效与社会责任关系的中国企业提供一些借鉴。

天涯网的战略转型 / 191

本案例描述了天涯网络社区的发展历程,呈现了天涯网在快速发展、称雄华人网络论坛之后,面对日新月异的新兴媒体时代,为走出困局而推动公司业务转型,开拓出主打“文化”牌的特色转型之路。企业发展过程中,随时面临着不断变化的竞争格局,如何在未来发展中找到前进的方向,让企业在创新大潮中屹立不倒,不仅仅是天涯人,更是所有企业应该考虑的问题。显然,本案例企业对于所有在创新道路上不断前行的企业都具有启迪价值。

海南春光食品的营销渠道建设 / 215

本案例描述了春光食品有限公司以创新为信仰，不断在产品的生产方面进行创新，通过创新销售渠道增加产品销售量，把直营店、专营店、店中店等传统营销渠道与以网络电子商务为平台的现代营销渠道相结合，探索公司的营销渠道建设。经过十几年的发展，作为海南“第一手信”品牌，春光食品已占据海南特色食品行业的大部分市场份额，其营销体系和渠道建设值得学习和借鉴。

冯小刚电影公社的成长之路 / 231

本案例以白描的方式，呈现了观澜湖·华谊·冯小刚电影公社从项目酝酿、正式启动，到落户海口并投入运营的前后经过，尝试解读了冯小刚电影公社的跨界运营模式及其竞争优势所在，同时也初步思考了冯小刚电影公社可持续发展的问題。应当说，冯小刚电影公社当前的成功并不意味着项目具备了长久的生命力，要想形成未来可持续性的盈利能力，项目运营方还需要在项目内容、运营创新、机制设计等方面做更多的探索。

图表索引 / 243

中联水产集团的一体化战略

采编/撰写：傅国华 杨璐

加入WTO以后，中国的渔业产业化、市场化进程进一步加快，国内水产加工业进入了高速增长、品牌提升、战略升级和不断国际化的新时代。海南中联水产集团正是该行业发展的缩影之一。本案例聚焦于中联水产集团的公司发展一体化战略，呈现中联集团发展历程以及企业所面临的机遇、威胁，描述了中联集团实施一体化战略的内外部环境及战略选择过程。

一、引言

中国是世界上重要的水产品消费和生产大国，近年来水产品加工业取得了长足发展，已形成冷冻冷藏、干腌制品、罐藏制品、调味休闲食品、鱼糜制品、海藻食品、海洋保健食品、海洋药物等上百个产业门类，推动着渔业生产的健康、可持续发展，在经济和社会发展中发挥着举足轻重的作用。近年来，中国水产品加工行业正处于资源的再次整合阶段。企业除了依靠政府的政策倾斜，更要强化自身的管理，在资金、技术、人员、服务等方面优化配置，只有扩大规模、树立品牌、提高信誉、拉长产业链、增加产品的经济附加值，企业才能在行业中处于优势地位。

海南省拥有 200 多万平方公里海域，所辖海域拥有海岛（礁、沙洲）280 余个，海岸线长 1528 公里，沿岸天然渔港 68 个。海南省近海与远海的渔业资源丰富，拥有北部湾渔场、三亚渔场、西中沙渔场、南沙渔场等优质渔场。海洋生物种类超过 3000 种，鱼类资源 1064 种；其中，经济鱼类就有 80 种之多，经济贝类 150 多种，经济虾类 17 种。海南全省拥有海洋捕捞渔船 2.1 万艘，直接从事海洋捕捞生产劳动力超过 10 万人；海水养殖业发展迅速，深海网箱养殖模式被不断推广。丰富的渔业资源和不断提升的养殖技术，为海南省