

赵新良 主编

CHUANGXINCHUANGYEYONGBAOSHENGJI

创新创业 永葆生机

——辽宁省民营企业案例

辽宁人民出版社

创新创业 永葆生机

——辽宁省民营企业案例

赵新良

江苏工业学院图书馆
藏书章

辽宁人民出版社

©赵新良 2003

图书在版编目 (CIP) 数据

创新创业 永葆生机：辽宁省民营企业案例/赵新良
主编. —沈阳：辽宁人民出版社，2003.9
ISBN 7 - 205 - 05625 - X

I. 创… II. 赵… III. 私营企业—企业管理—案例—辽宁省 IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 079841 号

出版发行：辽宁人民出版社

(地址：沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编：110003)

印刷：沈阳市新友印刷有限公司

幅面尺寸：146mm × 208mm

印 张：9.5

字 数：180 千字

印 数：1 ~ 1000

出版时间：2003 年 9 月第 1 版

印刷时间：2003 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑：于 虹

封面设计：杨 勇

版式设计：王珏菲

责任校对：吴广君 侯俊华

定 价：19.80 元

主 编 赵新良

副主编 王植时 王华彬 张 犁
邴志刚

编 委 (以姓氏笔画为序)

丛振林 张 悦 李 凯
李续忠 苌 锋 单 伟
郁培丽 高 闯 高春生
曾 放

序

世纪之交，辽宁老工业基地积极进行国有经济布局结构的调整，狠抓国有大中型企业体制转换、经营管理、技术改造和产业升级，力图通过明晰产权关系，建立现代企业制度，实行主辅分流，减员增效，增资减债，重塑企业核心竞争力，立足于国内外两个市场，实现可持续发展，重新焕发青春。

在改革开放的大潮中，民营经济应运而生，乘势而上，坚持与时俱进，在经济繁荣、体制创新、结构调整、产业升级、对外合作、市场开拓、就业安排、社会稳定等方面，发挥着越来越重要的作用，创造着令人耳目一新的奇迹。剖析民营企业的成长轨迹，寻找成功发展的秘诀，探索现代市场经济体制环境下企业管理的新规律、新模式，不仅对于商海中拼搏的民营企业意义重大，对于领导干部和领导机关，对于理论工作者和科研教学机关也具有十分重要的意义。

民营企业的创新创业色彩纷呈，各具特色。客观地看，都离不开企业家不竭的创业精神，职业经理人的考核优选，经营管理层的团队拼搏，高素质员工的培训和激励，企业文化的陶冶和凝聚；离不开企业发展战略的

科学选择，营销市场的准确定位，品牌塑造，广告宣传，连锁经营，物料配置，电子商务，精确核算，质量控制；离不开合资、合股等产权制度改革，并购、租赁、上市等资本运作，企业组织架构设计，管理制度规范约束；离不开技术创新战略的实施，核心技术的创造、保持和发展；等等。

应广大民营企业的迫切要求，辽宁省政协会同辽宁省工商联、辽宁省财政厅、乡镇企业局编辑出版这本民营企业创业创新案例集，由辽宁省工商联、省乡镇企业局推荐各地区、各领域具有代表性的 22 户民营企业，请东北大学工商管理学院、辽宁大学工商管理学院的教授和研究生整理出鲜活的 24 个案例，逐一加以点评。每个案例和点评，力求集中于某个侧面，从理论和实践的结合上，勾画民营企业的成功之路。

这些案例，其中 15 篇是由东北大学工商管理学院院长李凯教授、郁培丽副教授组织编写和点评，9 篇由辽宁大学工商管理学院院长高闯教授和李续忠教授组织编写和点评。总体统稿总纂、最后审核由我负责。

非常感谢各有关部门、各有关企业、各位作者和参与此书编辑出版的每一位朋友的支持和合作。

中共十六大报告指出：“党要承担起推动中国社会进步的历史责任，必须始终紧紧抓住发展这个执政兴国的第一要务，把坚持党的先进性和发挥社会主义制度的优越性，落实到发展先进生产力、发展先进文化、实现最广大人民的根本利益上来，推动社会全面进步，促进人的全面发展。”“发展必须相信和依靠人民，人民是

推动历史前进的动力。要集中全国人民的智慧和力量，聚精会神搞建设，一心一意谋发展。”“创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是一个政党永葆生机的源泉。世界在变化，我国改革开放的现代化建设在前进，人民群众的伟大实践在发展，迫切要求我们党以马克思主义的理论勇气，总结实践的新经验，借鉴当代人类文明的有益成果，在理论上不断扩展新视野，作出新概括。”我们的这一个尝试是否成功，我们的认知和总结是否准确，敬请各位领导、各界读者批评指正。

辽宁省政协副主席
东北大学教授、博士生导师

赵新良

2003年8月24日于沈阳

序

目 录

序	赵新良
---------	-----

战略篇

东宇集团的战略调整	3
实施战略管理 实现跨越式发展	15
三大战略 撑起辽宁盼盼集团的成功	27
依托产业链 建立核心竞争力	38
产业集群 快速发展	45

目
录

品牌篇

健康住宅——华新国际的品牌之路	55
做世界的工厂 创世界的品牌	72
亿达地产 精品永远	89
西洋复合肥 种啥啥丰收	102
哥俩好集团的品牌之路	112

管理篇

人力资源评估与组织检查的初步尝试 ——东宇集团股份有限公司的“C会议”	123
为零次品率而奋斗	138



科学决策 严格管理 以人促产	149
----------------------	-----

市场开拓篇

以诚 以信 以实的市场拓展之道	165
希贵集团说给卧龙湖的话	176

转制篇

民营企业并购国有企业 水泥集团实现 良性发展	191
变革 创新 为二次创业奠定基础	203
企业改制给青花插上了腾飞的翅膀	213

技术创新篇

生命科学呵护健康	225
以“技术制高点”打造企业核心竞争力	236
与中科院化学所攀亲结贵小 企业靠科 技创新大发展	248

企业文化篇

实德人 中国情 世界观	257
弘扬祖国传统文化 丰富企业文化内涵	269
宏运的商业哲学	279

后 记	290
-----------	-----

CHUANGXINCHUANGYERYONGBAOSHENGJI

战略篇

- 东宇集团的战略调整
- 实施战略管理
实现跨越式发展
- 三大战略 撑起辽宁盼盼
集团的成功
- 依托产业链 建立核心竞争力
- 产业集群 快速发展

东宇集团的战略调整

沈阳东宇集团股份有限公司

东宇集团由 1985 年成立至今，通过产业运营、体制创新、资本运作等方式，完成了初期创业及资本的原始积累，近几年还实现了集团公司规模的迅速壮大和发展。17 年的经营，使集团公司取得了阶段性的成功与辉煌，创造了一个民营企业以多元化经营获得成功的奇迹。

一、应对内外部环境变化，积极审慎 调整战略

但是，这种奇迹是在由计划经济向市场经济转型这一特定历史条件下创造的，随着中国加入 WTO，企业的内外部环境均发生了巨大的变化。从外部环境看：

1. 中国已正式加入 WTO，世界强企将大量涌入中国市场，市场竞争将空前激烈；
2. 开放型经济的市场运行越来越规范，政府的法律及政策越来越统一、透明，政府的权势作用逐渐减弱；
3. 随着加入 WTO，众多企业对新的市场规则需要一个了解、调整、适应的过程，而在这个过程中“速者

生存”。

从集团公司的内部环境来看：

1. 多元化产业涉及领域较广，资源分散，不利于培植核心产业；

2. 各产业的核心竞争能力较弱，品牌效应未能有效形成，从而导致集团的主业不够突出；

3. 危机意识不强；

4. 管理体系与管理制度不完善，造成管理效率低下，管理成本增加。

面临以上问题，集团公司对发展战略问题作出了积极与审慎的思考，并在中国刚刚成为 WTO 第 143 个成员之际，宣布了《2002 年调整改革方案》，反映了东宇管理层审时度势的机敏、正视自己不足的勇气和不断超越自我的变革精神。

二、调整改革的总体思路

首先，全集团要进行一次较大规模的产业整合，通过整合使集团的主导产业更具规模，市场定位更为准确，资源配置更为合理，经理人团队更具水准，获利能力更强，资本运作的前景更为光明。

其次，要在坚持贯彻法人治理体系的前提下，改革母子公司管理体系，加强集团公司对控股子公司及参股公司的投资监管力度。

再次，出台强有力的措施，整顿全集团的现金流量，并尽快形成充足的现金储备和现金流的良性循环。

三、公司的战略目标

在这次战略调整中，集团公司本着实事求是的原则，既考虑集团公司现状，又兼顾集团公司长远发展，对战略管理构架进行了重新定位，调整为战略型控股公司的模式。其核心内涵为追求资本增值与多元化产业发展的双重目标；有明确的产业选择，有核心企业；母子公司关系稳定；集团母公司通过控股方式形成战略型企业集团。其目的是在区分战略单位的前提下，追求战略资源的优化配置，母公司根据外部环境和现有资源，从整个集团公司的角度制定公司整体发展战略。

“战略型控股公司”是集团公司对母子公司的重新定位，应从以下几个方面进行理解：

1. 强化集团公司对被控股公司的控制权，被控股公司的经营活动必须服从集团公司的整体战略规划；

2. 母子公司为战略协同体，从战略的角度看，应为战略联盟，从战略目标的制定、实施方案的执行，到战略活动的管理及评价等一系列战略管理活动，母子公司之间充分沟通、取得共识，母子公司战略关系稳定。

3. 母子公司间总的战略目标一致，但也有区别：母公司追求战略控制权和强大的多元化产业，而子公司则追求资本增值和主业突出的专业化。

4. 母子公司的职能有所区别：母公司为产业投资集团，高层决策者扮演战略家的角色，职能部门则负责战略管理职能；子公司为战略实施部门，子公司的运行长

扮演企业家的角色。

5. 母公司从战略角度出发，有明确的产业选择和核心企业。母公司对子公司利用控股权来影响股东大会和董事会，来体现母公司的战略意图和子公司的战略地位，来体现战略管理力度和深度，从而保证实现母公司的战略规划和目标。

采用这种组织体制的优势是决策和执行分开，产品(服务)经营和产权经营分开。

四、集团公司的战略规划

投资多元化是集团公司所奉行的战略，在“有所为，有所不为”的战略思想指导下，集团公司实施了收缩战略，确定了主导产业和核心业务，围绕主导产业和核心业务进行了产业结构调整和资源整，以在较少的领域内体现集团公司的整体竞争能力。经过调整整合，东宇集团的主导产业明确为：沈阳东宇药业有限公司，沈阳东宇环保股份有限公司，沈阳东宇房地产开发有限公司，沈阳东宇热电有限公司，沈阳东宇制冷技术股份有限公司及沈阳东宇信息技术股份有限公司。这种收缩性战略是分阶段的、递进的，即“收缩战略——技术创新战略——品牌战略——融资战略”，符合集团公司的“收束型多元化”战略。

1. 通过收缩，确定集团的主导产业和核心业务。根据企业实力和国家“十五”规划中重点产业，明确集团的战略使命、目标及定位，进行产业数量缩减和产业结

构调整，并相应地进行资源优化配置。

2. 通过技术创新战略培植、培育主导产业的核心产品和服务体系，提高科技附加值，强化企业竞争优势。

3. 通过品牌战略，创造名牌产品和服务，实施品牌运营与管理。实施对策为缩短产业线、采用产品特色策略、品牌延伸策略等。

4. 实施融资战略。在品牌运营与管理基础上，通过融资战略，内联外合(国内联盟，国外合资)、产业上市，强化集团的竞争优势。

五、集团公司战略调整的利弊分析及 实施对策

集团公司的战略调整涉及经营、管理的方方面面，会对企业的正常运行造成许多的震撼，会遇到许多的阻力，大致有以下几方面：

1. 主导产业的定位，会在其他产业经营者、管理者、员工的心理上产生动荡，进而产生抵触及消极情绪；

2. 组织结构和产业及产品线的调整，会使一些经营者、管理者岗位发生变化，其成就感及价值取向、预期利益受到影响，会产生抵触和抵抗；

3. 组织结构和产业及产品线的调整，会使某些领域的管理人员、技术人员流失；

4. 组织结构和产业及产品线的调整，会使一些员工失去工作岗位，产生一定的社会影响；

5. 产业及产品线的调整，会使集团在某些领域失去顾客信任，流失顾客；

6. 产业及产品线的调整，会使一些调整项目收尾工作难以处理；

7. 对感知的变革阻力估计不足或削减不当及对变革中不可预见因素估计不足会产生一定的社会影响。

但是，这种调整对集团发展会带来以下好处：

1. 确定具有光明前途的企业前景，会唤起绝大多数员工对集团的期望，会进一步产生凝聚力，在社会上也会产生更大的正面影响，会使股东及员工建立一种自信，会使他们更加关注和支持集团的变革。

2. 明确主导产业和核心业务，对创立规模、品牌效应将产生巨大的影响，为集团公司更大规模的资本运作及品牌运营奠定基础，进而使集团公司做大、做强。

3. 这种调整，是集团公司在新形势下应对更加激烈的市场竞争的一种必然选择，是对股东和员工责任的选择，是对他们切身利益的长期保障。

4. 通过调整，会使集团公司经营、管理体系层次明晰，责、权、利明确到位，增强成本控制意识与管理力度，提高组织体系的运转效率。

5. 通过调整，会使集团的科研体系在科研方向上更加明确，科研体系对主导产业的支持、引导作用更加富有效果。

6. 通过调整，尤其是对战略目标的清晰规划，也会使集团的下属企业明晰发展方向，与集团形成战略一致的发展规划，对实现集团公司的战略目标起到保障作