

清华大学中国经济研究中心 编

中国MBA案例

魏 杰 ■ 主编

在全方位创新中追求发展

——开米成功之路

生产经营与资本经营的内在融合

——德隆成长之路

国有大型企业的改革之路

——新国资管理体制与中国移动的发展

China MBA Case II

中国发展出版社

清华大学中国经济研究中心 编

中国MBA案例

II

魏 杰 主编

China MBA Case II

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国 MBA 案例Ⅱ / 魏杰主编. —北京: 中国发展出版社, 2004. 4

ISBN 7-80087-547-4

I. 中... II. 魏... III. 企业管理—案例—中国—研究生—教材 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 016474 号

书 名: 中国 MBA 案例Ⅱ

著作责任者: 魏 杰 主编

出 版 发 行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标 准 书 号: ISBN 7-80087-547-4 / F · 372

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京新华印刷厂

开 本: 850×1168mm 1/32

印 张: 10

字 数: 201 千字

版 次: 2004 年 4 月第 1 版

印 次: 2004 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 1—13000 册

定 价: 25.00 元

联 系 电 话: (010) 68990630 68990692

购 书 热 线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developpress.com.cn>

电 子 邮 件: fazhan@drc.gov.cn

版权所有 · 翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

前言

本书是我们主编的第二本中国 MBA 案例。本案例仍然采取第一本的方式，即以问题选案例。本书共收集了三类案例：第一个是反映民营企业全面创新发展的案例；第二个是反映民营企业将资本经营与生产经营相结合的案例；第三个是反映大型国有企业改革问题的研究案例。参加本书写作的，除了我之外，还有赵俊超、谭伟，主要是由他们二人执笔，由我最终定稿。由于此书是案例研究，因而大量使用了各个企业提供的原始资料，尤其是案例所涉及到的企业都是被研究者及媒体所关注的企业，因而本书使用了大量的现有研究成果和资料，这些成果与资料的出处因各种原因已难以在本案例中具体反映出来，因而我们这里只能对这些研究成果与资料的提供者一并深表感谢！

魏 杰

2003 年 2 月

目 录

在全方位创新中追求发展

——开米成功之路	1
一、开米奇迹	5
(一) 开米洁衣系列	7
(二) 开米蔬果、餐具洗涤系列	7
(三) 开米利净清洁系列	8
(四) 开米贝芬个人护理系列	8
二、开米为什么能快速发展	9
(一) 产业报国的强烈热情	10
(二) 回报社会的责任感	12
(三) 倡导环境保护的执著信念	14
(四) 追求卓越产品的不懈努力	15
1. 技术领先	16
2. 重视生产质量	17
(五) 有效的约束和激励机制	18
三、开米未来的发展方向	20

(一) 开米的产业发展战略选择	21
(二) 开米的市场发展战略选择	23
(三) 开米的要素发展战略选择	26
(四) 开米的资本经营战略选择	29
(五) 开米的国际化发展战略选择	30
(六) 开米的一些特殊战略选择	32

生产经营与资本经营的内在融合

——德隆成长之路	35
一、德隆产业战略	39
(一) 传统产业战略	41
1. 德隆为什么选择传统产业	42
▲传统产业市场广阔	42
▲我国的传统产业具有比较优势	44
▲发展传统产业可以得到政府的支持	46
▲发展传统产业可以利用区域自然优势	48
▲可以借助国有企业的资本积累	50
▲符合风险收益搭配原则	52
▲可以得到科技力量的广泛支持	52
2. 以提升传统产业为中心	53
▲技术的提升	54
▲实行标准化生产	56
▲追求规模效益	58
▲发挥产业链效益	61
▲市场扩张效益	63

▲营销手段和营销网络的不断拓展	66
▲重视品牌效益	67
▲收购企业之后进行体制改革	70
(二) 多元化产业战略	72
1. 德隆为什么选择多元化产业战略	72
▲多元化产业战略的优点	72
▲德隆有能力进行多元化经营	76
2. 德隆多元化产业战略的特点	78
▲混合型多元化模式	78
▲集团化与专业化相结合	80
二、德隆经营战略	82
(一) 德隆是资本与产业整合的典范	83
1. 生产经营和资本经营的内在规定性	84
2. 资本经营与生产经营的相互关系	86
3. 资本与产业整合的案例研究	91
▲整合新疆屯河	91
▲整合沈阳合金	93
▲整合湘火炬	94
(二) 德隆的资本经营	96
1. 德隆是控股和重组过程中的优秀代表	96
▲投资者与资本市场的关系	97
▲资本市场发展的内在要求	99
▲资本经营的合法性判断	102
▲资本经营中的所有制问题	103
▲资本经营的目的	105

▲资本经营的效果	107
▲资本经营中的大股东问题	109
2. 德隆在资本经营中的成功经验	112
▲科学论证性强	113
▲资本经营过程比较科学	114
▲为整合产业服务	117
▲充分利用比较优势	119
▲充分利用人力资本	121
三、德隆人力资本战略	123
(一) 人力资本的制度安排	124
1. 德隆的人力资本界定和企业治理结构的 变革	125
2. 德隆的人力资本激励机制	129
3. 德隆的人力资本约束机制	134
(二) 人力资本的战略选择	137
1. 德隆的人力资本引进战略	138
2. 德隆的人力资本培养战略	143
3. 德隆的人力资本使用战略	147
(三) 人力资本的文化塑造	151
1. 突破货币出资人的困境	153
2. 突破人力资本的困境	157
四、德隆融资战略	162
(一) 解读我国民营经济的融资难题	163
(二) 战略层次的融资	166
(三) 融资时机的选择	167

(四) 融资规模的选择	169
(五) 融资方式的选择	171
1. 债务资金与资本金的平衡	174
▲寻求适当的资本结构	174
▲对于适当资本结构的控制和把握	178
2. 债务资金的融入	181
▲如何融入债务资金	181
▲对于债务资金的风险控制	183
3. 资本金的融入	186
▲民营企业初始资本金的融入	186
▲利用上市实现资本金的迅速扩张	188
▲通过资本金的融入促进企业法人治理效率 的提高	190
五、德隆并非家族企业	194
(一) 家族企业的不同模式	194
(二) 家族企业高效发展的充分条件	196
1. 家族血缘群体中存在着可以支配家族血缘 关系的企业家甚至存在着企业家团队	197
2. 家族血缘关系服从和支持企业中的经营 管理关系	197
3. 家族血缘群体在企业经营管理中易于形成 共识和拥有一致的价值理念	198
4. 家族血缘关系能够容纳非家族血缘关系的 人才	199
5. 家族血缘关系能够以现代企业制度为基础 ...	199

(三) 决定家族企业发展的内在因素	199
(四) 家族企业与企业家人阶层	201
1. 强烈的创新意识和能力	202
2. 对经济生活的高度敏感性	203
3. 对企业发展有永不满足的追求	204
4. 具有极高的综合素质和文化底蕴	205
5. 能正确对待财富	206

国有大型企业的改革之路

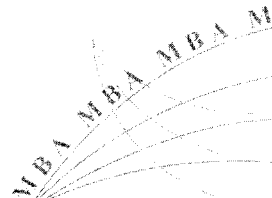
——新国资管理体制与中国移动的发展	209
一、对于国有资产管理体制的研究	214
(一) 国有资产管理体制的演进和趋势	214
(二) 新的国资管理体制的主要内容	217
(三) 关于国资管理体制争论的一些热点问题	222
1. 国有资产管理模式的争论	222
2. 国资委的隶属问题	224
3. 国资委的性质	225
4. 国资委是否有权力对企业进行监管	226
5. 对于国资委可能成为“老板加婆婆”的 担忧	227
6. 国资委如何管理企业	230
7. 一些争论的其他问题	233
(四) 国资管理体制变动和电信产业	233
二、如何处理中国移动与国资委的关系	237
(一) 国资委与中国移动的背景研究	237

(二) 国资委应该对中国移动采取直接的 授权经营	240
(三) 原有授权经营中存在的问题	242
1. 授权经营的权限没有说清楚	243
2. 行政干预的色彩仍然较重	244
(四) 构建新体制下的授权经营	245
1. 国资委与中国移动应该承担的责任	247
2. 国资委与中国移动的权力分配	252
3. 国资委与中国移动的利益分配	257
三、新国资管理体制下如何构建合理的产权 和治理结构	263
(一) 国有企业产权和治理结构问题的 一般性研究	263
1. 国有企业产权问题	263
▲国有资本从某些产业领域的进入和 退出问题	264
▲国有企业的产权结构问题	266
2. 国有企业治理结构问题	267
(二) 中国移动产权和治理结构的现状	268
1. 产权	269
2. 治理结构	270
(三) 中国移动产权结构调整建议	272
1. 产权结构调整的必要性和可行性	272
▲必要性	272
▲可行性	273

2. 中国移动产权结构调整的初步设想	274
▲产权结构调整目标	274
▲产权结构调整途径	275
(四) 中国移动治理结构改进建议	276
1. 最终出资人(国资委)权利	278
▲人事任免权	278
▲收益分享权	278
▲知情权	278
2. 现实出资人(董事会)权利	279
▲生产经营权	279
▲投资决策权	279
▲人事管理权	280
▲收入分配权	280
▲对于子公司的管理权	280
四、新国资管理体制下如何构建现代企业制度	281
(一) 新国资管理体制下中国移动的人力资源	
管理问题	282
1. 中国移动人力资源管理现状	282
▲中国移动的人员任免	283
▲中国移动的人员监督	284
2. 新国资管理体制下中国移动在人力资源	
管理问题上的改进	284
▲人员任免方面	285
▲人员监督方面	286
(二) 新国资管理体制下中国移动的资产管理	

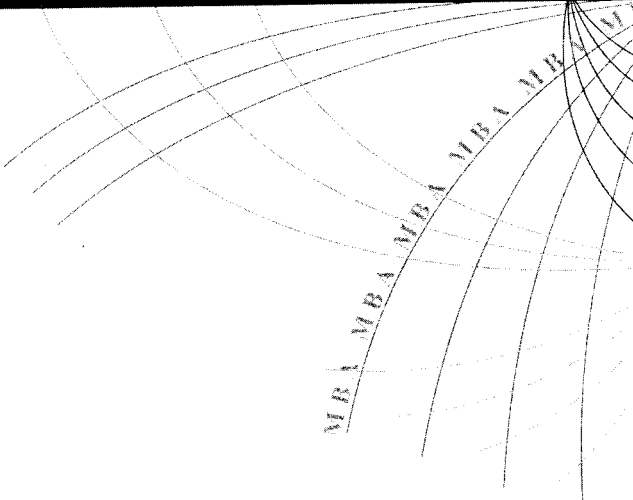
体制问题	287
1. 中国移动资产管理体制的现状	287
▲中国移动集团总部的资产收益权	287
▲中国移动上市公司的资产收益权	288
▲省公司或子公司的资产收益权	289
2. 新国资管理体制下中国移动在资产管理	
体制上的改进	289
▲明确中国移动集团总部的资产收益权	289
▲坚持中国移动上市公司的资产收益权	290
▲明确中国移动省公司或子公司的	
资产收益权	291
(三) 新国资管理体制下中国移动的收入分配	
问题	291
1. 中国移动收入分配的现状	292
▲中国移动集团公司主要负责人的薪酬确定	292
▲中国移动省公司主要负责人的薪酬制度	292
▲中国移动其他人员的收入情况	292
2. 新国资管理体制下中国移动在收入分配上的	
改进	293
▲对中国移动主要负责人薪酬制度的改进	293
▲对中国移动集团内部人员薪酬制度的改进	294
(四) 新国资管理体制下中国移动的经营决策	
体制问题	295
1. 中国移动经营决策体制的现状	295
2. 新国资管理体制下中国移动在投资决策	

体制方面的改进	297
(五) 新国资管理体制与香港上市公司制度的 相互协调问题	298
1. 在原有国资管理体制下两种企业制度的 不同	298
▲行政性任务不同	299
▲管理方法不同	300
▲企业制度其他方面的不同	300
2. 新国资管理体制下两种企业制度的相互 协调	300
▲改进中国移动集团公司的企业制度	301
▲完善中国移动上市公司的企业制度	302
(六) 新国资管理体制下中国移动的党政工团 问题	302
1. 中国移动党政工团的现状	303
▲党政工团的组织机构和人员设置	303
▲党政工团组织的地位和作用	304
▲国资委成立后, 中国移动党政工团状况的 变化	304
2. 新国资管理体制下中国移动在党政工团方面 的改进	305
▲国资委在党政工团问题上应该坚持正确的 定位	305
▲中国移动对党政工团组织机构进行改进	306



在全方位创新中追求发展

——开米成功之路



我国改革开放的一个极其重要的方向和内容，就是大力促进民营经济的发展，使其成为我国社会经济的重要基础，因而我国开放的一个最大成果，就是形成了为数众多的民营企业，在这些民营企业中，中小型民营企业占大多数，同时也形成了很多的大企业。这些民营企业不仅对税收、GDP及就业的贡献是很大的，而且对国有企业改革，技术进步和技术创新，都有着很大的作用，因而可以说，民营企业对我国的经济发展和社会稳定，都有着巨大的作用，所以我们必须关注民营企业。

当然，我们关注民营企业不仅是因为它们对社会及经济的贡献，而且还在于它们的体制对我们的理论启示。大家知道，虽然众多的民营企业所从事的产业千差万别，而且其成长的道路也各有差异，但是它们有着一个共同点，这就是：它们有着极强的生命力，其创立者虽然历尽千辛万苦，但是仍然顽强地推动着企业的发展，有人称他们是“四千”群体：跑遍千山万水，说尽千言万语，受尽千辛万苦，历经千锤百炼。因此，我们应该为这些民营企业欢呼！现在有人很害怕别人说自己是民营企业利益的代表，我实在有些搞不懂：这些民营企业是现代生产力的代表，为我国经济发展和社会发展作出了如此大的贡献，为什么我们的政府乃至经济学界，就不能代表和反映它们的利益要求？看来还是思想解放不够彻底啊！

我国的传统经济体制是不认可民营企业的，这种状况在改革开放后仍然具有惯性，表现为对民营企业的歧视，因而在各种生产要素的配置上没有这些民营企业的份额，例如银行不给贷款，国土管理部门不给批地，所以这些民营企业的成长极为艰难，几乎都有一本辛苦史。同时，我们国家又是