 中国行业榜样丛书

华润 70年



深圳出版发行集团
海天出版社

朱美琼  编著

朱美琼

编著

华润 70年



深圳出版发行集团
海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

华润70年 / 朱美琼编著. — 深圳 : 海天出版社, 2009.5
(中国行业榜样丛书)

ISBN 978-7-80747-538-5

I. 华… II. 朱… III. 企业集团—企业管理—经验—中国 IV. F279.244

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第039034号

华润70年

HUA RUN 70 NIAN

出品人 陈锦涛
出版策划 毛世屏
责任编辑 刘本玉 (0755 83460097)
责任技编 蔡梅琴
责任校对 邓海军
封面设计 海天龙

出版发行 海天出版社
地 址 深圳市彩田南路海天大厦 (518033)
网 址 www.htph.com.cn
订购电话 0755-83460137(批发) 83460397(邮购)
设计制作 深圳市海天龙广告有限公司 Tel:83461000
印 刷 深圳市佳信达印务有限公司
开 本 787mm × 1092mm 1/16
印 张 12.625
字 数 190千
版 次 2009年5月第1版
印 次 2009年5月第1次
印 数 1-6000册
定 价 25.00元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前 言

现代社会中，经济全球化的趋势更加明显，国际间的交往和联系日趋紧密。企业就是这种交往的活跃因子，也是推动社会进步的重要力量。2008年是我国改革开放30周年的纪念日，回顾这30年来，我们经历了许多艰难险阻，也取得了辉煌的成就。在这30年间，我国涌现出了大批优秀的企业，这些企业为社会的发展、经济的繁荣做出了巨大的贡献，也使其自身走向了今天的成功。

在这个充满纪念意义的日子里，我们编写了这套“中国行业榜样”丛书，既是对改革开放30年的纪念，也是为我国企业的成长提供一些有益的借鉴。为了编写这套丛书，在众多的优秀企业中，我们特别选取了华润、美的和苏宁三家作为我们的参考样本，分别代表了我国三种企业类型。丛书共有三本，分别是《华润70年》、《美的制造》和《苏宁连锁》，从不同的视角来探讨企业的发展。

《华润70年》简述了华润70年的发展历程，以及它在战争年代与和平时期，为我国社会的进步和经济的发展所做的贡献，并重点介绍了华润转型后在内地的发展历程以及它独特的发展模式和运作手法。

华润集团是我国国企的代表，也是通过资本运作实现集团多元化的探索者。华润以美国GE为标杆，在香港发展放缓的情况下，大举进军内地市场，运用资本的杠杆作用，在多个行业和领域大量收购，并迅速做大做强，成为行业的领头羊，期望在大陆再造一个华润。华润的这种运作手法已经初显成效，在零售、啤酒、纺织和地产等行业实现突破，加快了实现目标的步伐。

《美的制造》主要讲述了美的40年的发展。美的是我国乡镇企业的代表，也是中国制造业的排头兵，它的历史可以追溯到1968年，比我国改革

开放的历史还要长。40年来它从一个由23个村民集资5000元成立的生产互助小组，发展成为一个拥有员工几万人，年销售额近1000亿的大型集团，是我国第二大家电集团，仅次于海尔。

美的的一贯风格是低调务实，深水静流，一步一个脚印，40年来保持着高速的发展，这不能不说是一个奇迹。美的不喜欢张扬，但在企业制度的革新上却处处领先，股份制改革、事业部制、MBO，再到职业经理人制，都可以感受到美的在不断的求新求变中发展壮大，从中国走向世界，为“中国制造”向“中国创造”做着不懈的努力。

《苏宁连锁》介绍了我国家电连锁巨头苏宁20年的发展。我国是一个家电大国，家电行业市场化程度较高，在这样的环境背景下，苏宁应运而生。苏宁从一个只有200平方米门店的空调专卖店，发展为拥有800多家门店，年销售额达1000亿元的全国性家电连锁巨头，而这一切都是在不到20年的时间内实现的。

苏宁是我国零售流通业的代表，它的发展历程很值得我们的零售企业参考。苏宁一直保持着稳健的扩张速度，保持着自己的节奏，苦练内功，不仅要规模，还要追求效益。它在门店的统一管理、信息化管理和物流采购等方面都走在行业的前列，为企业的进一步发展奠定了坚实的基础，使苏宁进一步朝着“成为中国的沃尔玛”这一目标迈进。

在本丛书的编写中，由于时间和精力的限制，难免会有一些错误和不足之处，敬请广大读者见谅，也希望海内外方家多多批评指教，以便我们不断提升。

目 录

第一章 华润的兴起

一、华润的历程	2
二、华润集团简介	6
三、打造零售王国	8
四、金融整合	11
五、再造华润	14
六、四大支柱行业	17
链接1：华润集团	20
链接2：华润集团企业架构	23

第二章 华润零售

一、收购万佳进军零售业	30
二、转型综合超市	31
三、控股苏果	33
四、4亿元天津宁波大收购	37
五、收购家世界	38
六、发展连锁经营	41

第三章 华润啤酒

一、啤酒黑马	48
二、探险公关打造成长品牌	53

三、十年拿下44家啤酒商	56
四、啤酒产业整合	60
五、华润啤酒核心竞争力	65
链接1：雪花啤酒成都上市记	67
链接2：华润雪花啤酒	80
第四章 华润医药	
一、重组华源	88
二、人主东阿	91
三、重组三九	96
四、三九接手东阿	98
五、组建医药航母	100
链接：华润医药集团有限公司	103
第五章 华润置地	
一、全国扩张	110
二、四处圈地实行并进战略	113
三、复制万象城	114
四、收购母公司资产	117
五、提倡绿色产品	120
六、实施CRM平台	121
链接：华润“万象城”规划运营案例	124
第六章 其他产业	
一、华润电力	130
二、华润纺织	133
三、华润燃气	139

第七章 多元管控的6S体系

一、多元化集团	146
二、整合困境	148
三、集团化治理	150
四、集团管控	150
五、建立6S管理体系	151
六、6S体系的不足	153
七、引入平衡记分卡	154
八、集团管控的三大模式	155
链接：华润——GE模式的中国变种	158

第八章 行动学习法

一、华润化工的实践	175
二、行动学习法的核心要点与本质	180
三、制定战略的工具	181
四、执行战略的手段	182
五、文化的粘合剂	184
六、人才成长的加速器	185
链接：华润行动学习法推广前后陈新华董事长在集团 第七期高层培训上的导入发言	187

后 记	196
-----------	-----

第一章

华润的兴起



华润成立于1938年，在战争年代，华润为国内提供物资保障，在建设时期，华润是中国进出口贸易在港澳和东南亚的总代理，为国家的建设和发展作出了巨大贡献。

经过70年的洗礼，华润集团已成为一家大型的综合性企业集团，横跨多个产业。进军内地后，迅猛发展，为华润的发展揭开了新的篇章。

一、华润的历程

1931年，位于上海南京路与石门一路之间的一条小街的一座不起眼的二层小楼上，中共特科新负责人陈云和一位叫秦邦礼的年轻人在讨论问题。陈云将2根金条和一项重要任务交给了眼前这个看起来还不太成熟的年轻人，他的任务就是用这2根金条做资本，以开店为掩护，为党建立秘密交通站并筹集党的经费，并为中共提供无线电、药品这些在当时被国民党严密封锁的战略物资。也许谁都想不到，就是这2根金条，不仅为党带来了当时急需的大批物资，还成为新中国最大外贸企业华润公司的初始资金。

接到任务后，秦邦礼打扮成商人，出发去了香港，这时，他也改名叫做杨廉安，又名杨琳。不久，在香港当时最繁华的商业街皇后大道上，一个叫联和行的公司挂牌成立。联和行当时的任务是支援我党领导的抗日战争。除了给延安采购药品和必要物资以外，还有“兑汇”和调拨党的经费等工作，同时还要配合宋庆龄的“保卫中国同盟”保管、运送海外华侨的捐款、捐物，在爱国华侨中做统战工作。

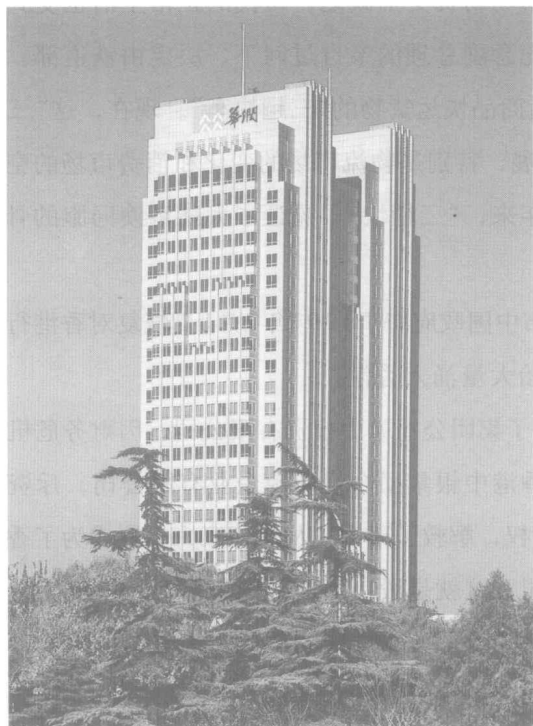
1937年7月7日，日本侵略军向卢沟桥的中国驻军发动进攻，中国守军第二十九军一部奋起抵抗。抗日战争全面爆发，由周恩来、项英、董必武等组成中共中央长江局，领导南部中国共产党的工作。根据当时革命工作的实际情况，

由中共中央长江局提供资金在香港成立联和行(Liow & Co.)，联络港澳民主人士和海外爱国华侨，接受和保管捐赠的物资钱款和各种慰劳品，并为抗日根据地和解放区采购各种急需的物资和药品。这便是华润集团的前身。

1946年秋，国共“和谈”破裂，周恩来赋予联和行新的使命：1. 打通海上运输，发展国外贸易，交流国内外物资；2. 完成财政任务；3. 培养对外贸易干部。

1948年，联和行改组和扩大，取周恩来总理所提“中华大地雨露滋润”之意，“华润公司”由此得名。期间，华润公司以经济贸易为掩护，成功地接送了多批民主党派人士和爱国人士，各种急需物资也通过各种渠道运往解放区，以支持国内的解放事业。

建国后至改革开放前，华润一直是中国进出口贸易在港澳及东南亚的总代理，为我国国民经济的发展做出了巨大贡献，同时也为华润未来的腾飞，打下了坚实的基础。



1950年，华润的进出口贸易额已达5000万美元。在这一年，华润从泰国采购了5万吨大米，解决了海南缺粮的燃眉之急。1950年12月以美英为代表的西方资本主义国家开始对新中国实施全面“禁运”，地处香港的华润也受到封锁。为减少损失，重新打开对外贸易的通道，1951年华润成立秘密运输公司——兴隆行，任务是在港组织承运公司和人员，把物资秘密运往澳门交给南光公司，再由南光公司负责把物资通过拱北运往内地。当时运送的货

物有钢板、汽车轮胎、橡胶、青霉素、烧碱、铁皮等大量军用物资，有力地支援了抗美援朝战争和国内的经济建设。1952年，华润划归中央贸易部管辖，正式成为中国各进出口公司在香港的总代理。1955年，华润积极参与筹备中国出口商品交易会，也就是广交会的前身，成为广交会最早的发起者之一。

1956年11月10日，第一届“中国出口商品展览会”在广州胜利召开，拉开了广交会的序幕，当时，以华润名义发出的邀请函超过2000份。广交会创办以来，每年定期举行两届，从未间断。如今，它已成为举世瞩目的国际贸易场所，被国际贸易界人士誉为“贸易的桥梁、友谊的纽带”。

1962年3月20日，751次快车从武汉江岸出发，行程1254公里历时53小时，满载着运往香港的出口商品开进深圳。在751次快车开行100列时，国务院决定：在上海、郑州加开753、755两列快车。这就是著名的三趟快车，又被称为港澳供应的生命线，这些物资直到现在都是由华润公司在香港的五丰行负责组织销售。

上世纪60年代初期，国内遭受严重的自然灾害，城乡人民都要凭票供应猪肉、鸡蛋、粮油等主副食品，香港市场物资更加缺乏，市民的正常生活也受到很大影响。在当时周恩来总理和李先念副总理的亲自过问下，决定由铁道部、外贸部联合开辟供应港澳市场的鲜活商品快运货物的“三趟快车”。现在，这“三趟快车”随着国家经济形势的快速发展，特别是物流市场的变化和消费市场的空前繁荣已不经常开动了，但四十五年来，“三趟快车”见证了大陆港澳同胞的骨肉亲情。

1984年中英签署联合公报，宣布中国政府将于1997年7月1日恢复对香港行使主权后，许多中资背景的公司开始大量涌入香港。

1984年1月，香港最大的上市电子集团公司康力投资有限公司，因财务危机濒临倒闭，中资背景的华润集团和香港中银集团合组新琼企业有限公司，斥资1.8亿港元收购了康力的34.8%的股权，解救了康力，从而使康力投资成为了香港第一家由中资企业控股的上市公司，这就是股市上常说的“红筹股”的诞生。在同一时间，华润集团等中资机构又收购了天安中国。从此，中资企业拉开了促进香港稳定发展，全面进行经济投资的序幕。

1980年，国务院明确规定华润公司是外贸部各专业进出口总公司在香港的总

代理。进入二十世纪九十年代，华润在巩固贸易业务的同时，还积极探索新的业务增长点，并通过资本市场使企业发展壮大。1992年到1997年间，华润创业、五丰行、北京华润置地、励致先后上市，投资兴建了一批工业项目和商业大厦，参与了多项重要项目的策略投资，到香港回归前，华润的非贸易业务的营业额和利润贡献超过贸易业务，企业经营规模和实力上了一个新台阶。

1987年，中国改革对外贸易体制，华润总代理地位开始受到挑战，为进一步提升企业竞争力，华润开始由代理贸易向自营贸易转型，并逐步向建筑地产、酒店旅游、基础设施、能源通讯、金融保险、制造业等领域渗透。这次转型与开展自营贸易同时起步，到1995年投资和其他多元化收益首次超过贸易收益成为成功标志。至此，华润已由贸易公司发展为多元化的综合性集团公司。

1996年，华润置地香港上市；1997年华润旗舰企业——华润创业晋升为恒生指数成份股；2000年，华润成为万科第一大股东，打响投资内地房地产的重要一炮，截止到2006年华润置地总住宅土地储备量达到819.9万平方米；2001年，华润联手四川蓝剑啤酒，开始在啤酒业进行大整合；2002年，华润万家超市品牌诞生。

香港回归后，华润用4年左右进行了业务结构调整。前2年通过收缩贸易业务，清理投资项目，将优质资产注入上市公司，华润由此安然度过了亚洲金融危机。1999年到2000年，在前期整顿基础上，通过挖掘业务亮点，建立6S管理体系，理顺股权关系，开展业务重组，实施专业化发展，华润初步建立了多元化控股企业的经营格局和组织架构。

2006年，华润在啤酒、零售两大竞争激烈的领域坐上了内地龙头的位置，近千万平方米土地储备使华润成为最大的央企地产航母之一。华润集团从事的行业都与大众生活息息相关，主营业务包括日用消费品制造与分销、地产及相关



要点点评

经过几代人的努力，华润这家在当年这家毫不起眼、籍籍无闻的小商号已发展成为在中国内地和香港最具实力的多元化企业之一。2007年，华润集团总资产达2400亿港元，营业额达1100亿港元，员工总数达30万人。

行业、基础设施及公用事业、医药制造与分销四个领域。

二、华润集团简介

华润集团从事的行业都与大众生活息息相关，主要包括下述领域。

日用消费品：华润啤酒、华润万家、五丰行、华润零售、华润纺织

基础设施类：华润电力、华润燃气

地产：华润置地、华润营造、华润物业

医药：华润东阿阿胶、华源(上药、北药)、三九集团

微电子：华润微电子

华润集团旗下知名品牌有以下几种：

1. 日用消费品及分销类

(1) 华润啤酒：中国销量第一，生产规模亚洲第一(旗下拥有全国最著名品牌雪花啤酒)。

(2) 华润纺织：中国纺织行业最大的企业。

(3) 五丰行：占据中国香港地区肉类、冷冻禽类食品80%的市场，在西非拥有中国最大的远洋捕鱼船队。

(4) 华润零售：华润思捷(旗下esprit)、alfred dunhill、givenchy、kenzo及ckjeans、red earth等知名品牌在内地的代理商。

(5) 华润万家：商务部重点培育的大型流通龙头企业，下辖华润万家、华润超市、苏果超市、家世界等，超市门店超过3000家，居全国第一。

2. 基础设施类

(1) 华润燃气：中国最大的城市管道燃气运营商之一。在苏州、成都、南京、无锡、厦门等20多座大中城市投资管道燃气企业，2006年燃气年销量约20亿立方米，用户超过250万户。

(2) 华润电力：中国第六大独立发电商。成立于2001年，并于2003年在香港联合交易所主板上市，是恒生综合行业指数(公用事业)及恒生香港中资企业指数成份股之一。2005年5月，华润电力入选摩根士丹利资本国际中国企业指数成份股。

3. 地产类

华润旗下囊括地产的三大主要链条：建筑公司，开发公司，物业公司。

(1) 华润置地：中国内地最具实力的综合型房地产企业之一。1996年在香港联合交易所上市，为香港恒生综合指数成份股和恒生中资企业指数成份股，已进入北京、上海、深圳、成都、武汉、合肥、杭州、无锡、大连、宁波、长沙、苏州、重庆、沈阳、天津、厦门、绵阳、南宁等18个城市。



(2) 海南华润：计划打造石梅湾海滨旅游度假区，占地12平方公里，总投资50亿，15年开发完成，已成功引进喜达屋饭店及度假村集团旗下高端度假品牌——“艾美”、“威斯汀”酒店。

(3) 华润贵阳：华润集团与金世旗国际控股股份有限公司合作开发贵阳市云岩区总占地面积为9.53平方公里的“城区处女地”，该项目总投资7.3亿。

(4) 泰国长春置地：拥有曼谷目前最大的综合性地产项目，占地34万平米。

(5) 华润营造：国内最大规模办公家私制造及供应商之一，持有内地最高装饰与配套资质的优高雅有限公司。

(6) 华润物业：附属企业主要有华润物业管理有限公司、中国广告展览有限公司等。

4. 医药类

(1) 华源集团：中国最大的医药集团，华润受国务院指派重组华源集团；旗下包括华源股份、华源发展、华源制药、上海医药、华源b股、凯马b股、双鹤药业在内的7家上市公司；

(2) 三九集团：中国最大的中医药集团，华润受国务院指派重组三九集团；

(3) 山东东阿阿胶：中国第一的滋补品牌生产企业。

5. 微电子类

华润微电子：旗下九家微电子公司，已形成完善的半导体产业链。主要制

造应用于消费类电子产品的模拟集成电路、半导体分立器件及应用于住宅空调机的压缩机，是中国规模最大的消费类半导体企业之一。

三、打造零售王国

2005年，新任华润集团总经理、华润创业主席的宋林，在4月8日举行的业绩发布会上宣布了新的5年计划：要将471亿港元的营业额，增加超过一倍至1000亿港元。与此同时，华润创业将在3年内出售所有非核心业务，以集中资源于零售及啤酒业务，希望零售日后会成为盈利主力。

在央企领导年轻化的大趋势下，2004年12月底，46岁的华润原总经理宁高宁升任中国粮油集团董事长，比他年轻4岁的宋林更上层楼，出掌华润。

1. 集中资源做零售

华润创业在宁高宁时代就开始实行转型，但要由一家以地产、实业为主，业务多元化的综合企业转型为一家大型的零售企业，这是一个艰难而长期的过程。华润创业的重组及转型早于2000年启动，但零售业连年亏损，直至2003年仍然亏损9876万元，到2004年才首次盈利8298万元。

在企业转型的过程中，宋林必须首先面临一个问题：将5%变成50%。即使华润零售业务开始盈利，占营业额29%，但只占利润总额的5%；另一方面，要退出的非核心业务、石油及化学品经销，占营业额及利润总额的比例分别为40%及30%，这是华润创业的利润源泉，在3~5年内进行大换血但要不伤及身心，这是对宋林这个华润新掌舵人的一个重要考验。



当时，宋林首先要解决的问题，便是入股创业板上市公司郑州燃气的20%股权，这宗交易已拖延了几个月。新任华润创业董事总经理陈树林说得坦白：“化工、石油及燃气业务前景不是不好，但不是主营业务，故日后只会作适量的投资。”然而什么才是适量？会否错过增加盈利的机会？如何维持公司盈利的增长？正是新管理层要交的答卷。

2003年，华润创业出售了香港国际机场航空燃料补给设施，2004年又分两次出售了青岛齐润石化的40.5%权益。宋林说，华润要在3年内逐步退出非核心业务，集中全力打造零售王国。

除了石化行业外，华润还会逐渐退出纺织和地产等非核心业务，纺织业务因为2004年棉花价格大幅波动，仅盈利653万元，退出对华润的盈利没有太大影响，地产则占利润总额18%，随着华润对地产投入的收缩，收入会逐步减少。

2. 加大资本开支

华润创业是最早成为恒指成分股的中资公司之一，备受资本市场的关注，其股价表现大部分时间与盈利表现挂钩。华润创业的转型和地产市道不济，一度令该公司的盈利下跌，由2000年的16.67亿元急跌26%至2001年的12.37亿元，其后逐年回升，至2004年，才回复至接近2000年的水平，纯利16.03亿元。

要继续维持华润创业的盈利水平，宋林将希望放在零售业身上：“我希望华润创业成为中国最大的零售及分销商，未来5年营业额增加到1000亿元，现在中国的所谓最大的零售及分销商，拼拼凑凑每年的营业额才400亿元左右，与世界的零售企业不可比拟，中国每年全社会的零售额达8万亿元，不可能没有一家零售大企业。”

2004年，华润的零售业营业额首次突破100亿元，达到138.98亿元，比2003年大幅增长了41%，但对于1000亿元的目标，仍然非常遥远，相对沃尔玛一年的营业额达2563亿美元(21273亿元人民币)，则华润创业要走的路就更漫长了。

曾任五丰行董事长的陈树林，是宋林打造零售王国的最佳拍档。陈树林说：“我由华润集团转到华润创业刚1个月，我不会改变华润创业的发展战略，未来主要工作是加大及加快业务发展及投资力度与速度，尤其是核心业务，因此未来数年将会大规模增加资本开支的比重，尤其是零售业务。”