

清华大学 经理人培训中心 推荐用书

2004—2005年度

中国企业最佳案例

经营管理

MANAGEMENT

中外企业管理案例研究中心

了解和领会管理精英们的管理诀窍、灵感和梦想，
并将之转化为自身的利器，将有助于管理者跨越“管理之坎”，
有效地应对市场竞争。



中国长安出版社

F279
743

学 经 理 · 人 培 训 中 心 推

2004—2005 年度

中国企业最佳案例

经营管理

MANAGEMENT

中外企业管理案例研究中心

中国长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业最佳案例·经营管理/中外企业管理案例研究中心编著:

—北京: 中国长安出版社, 2005.1

ISBN 7-80175-253-8

I. 中... II. 中... III. 企业管理-案例-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 002442 号

中国企业最佳案例——经营管理

中外企业管理案例研究中心编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

邮箱: cca@ccapress.com

发行: 中国长安出版社 全国新华书店经销

电话: 010-65271800

印刷: 北京宏伟双华印刷有限公司

开本: 710mm×1010mm 1/16

印张: 51

字数: 750 千字

版本: 2005 年 1 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7-80175-253-8/F·017

定价: 108 元 (全三册)

(如有印装错误 本社负责调换)

总 序

现今，案例教育风行全球，从顶级的哈佛教堂，到遍布世界各个角落的大小公司的培训课堂以及各个大学的商学院，都在讲授着形形色色的案例。案例分析教学模式不仅成为现代西方教育的一个主流教学模式，而且在全球各地颇受欢迎。

在中国，案例教学同样风靡。商道莫测，存者不易；商战诡谲，手段无穷，学习别人的长处，摒弃别人的短处，可以让自己少走弯路，顺利地迈过管理之坎。

在管理人才培养中，案例具有无可替代的独特优势。无论是在 MBA、EMBA 教育还是在其他管理培训中，案例教学都被视为一个重点。通过那些妙趣横生、精彩绝伦的企业管理案例，通过剖析企业的成败得失是非曲折，可以使读者有效地进入案例，借案例的角色来检验自己的思维方式和行动，然后以客观冷静的旁观者的身份来做出点评和决策，从而帮助企业突破自身思维桎梏。

案例教学是 MBA 培养过程中广泛采用的教学方法，其最浓缩的方式，在课堂上模拟了决策与管理的实际过程，对于这些未来的职业经理人实际操作和解决问题能力的提升具有很大的作用。正如哈佛商学院将案例学习应用在工商管理学院的教学中，取得了空前的成功。

21 世纪是管理科学的大世纪，是管理科学创造经济社会新的辉煌的世纪。学习现代管理科学，研究现代管理科学，创建具有中国特色的管理科学，是时代的要求，是新世纪提出的新课题。对企业而言，当一个企业的经营逐渐走上正轨，管理的问题就会凸显出来，企业发展越大，这个问

题就越明显。而 21 世纪企业生存和竞争的挑战，使改善管理成为当务之急。

为了有效地应对激烈的市场竞争，有必要全面领会管理精英们的管理诀窍、灵感和梦想。为此，我们通过对管理科学进行系统的、前瞻性的、战略性的探讨，编写了这套中外企业管理最佳案例。

这套丛书一共是 6 本。分别从中外企业市场营销、中外企业资本运营和中外经营管理角度入手，分别讲述了国内外知名企业在这些领域里取得的重大突破和成就者。它全面反映当前最优秀的顶尖企业管理模式、管理方法、管理理念、管理经验。

市场营销：深入浅出地分析了国内知名企业在市场营销方面所采取的营销策略和手段，及取得的重大成就，为企业解决自身瓶颈问题提供思路 and 参考。

资本运营：主要剖析国内外知名企业在资本运营，解决企业制约发展的“瓶颈”，实现企业在改革中的平稳过渡，持续发展，提高企业的核心竞争力等方面所采取的策略和手段，可以使企业避免盲从，少走弯路，提高企业的抗风险能力和竞争力，为中国企业解决发展壮大过程中遇到的问题提供有益的探索。

经营管理：剖析当前活跃在世界和中国经济舞台上的国内外知名企业在经营管理中采取的管理模式、经营策略和经营手段等，通过了解和领会管理精英们的管理诀窍、灵感和梦想，并将之转化为自身的利器，将有助于管理者跨越“管理之坎”。

本套丛书所选择的案例均具有典型性和时效性，也就是说，这些企业都是活跃在世界和中国经济舞台上，家喻户晓、响当当的知名企业，它们的成功经验对当前我国企业的管理工作具有相当的借鉴和指导作用。而针对市场的变化以及对管理方式改变的要求，本套书所重点推荐的案例大都是发生 2004 年的比较新的素材，它是 2004 年度企业最佳的案例结晶，这有助于管理者和有志于成为管理者的学生了解和掌握当前经济动态。

另外，本套书坚持理念与实际紧密结合，强调操作性、运用性、科学性和高度概括性，以案例的剖析为主线，全面展示成功企业所采取的方法

和策略。它实用、可读、操作性强，它不是简单介绍一些拾人牙慧的小技巧，而是那些活跃在当今世界经济舞台上，足以影响世界经济及其其他企业和组织数十年的企业的经验总结。它内容丰富，资料详实，由专家对案例加以点评，对全案进行分析和提炼，指出精华所在，鲜活而敏感，给读者以启迪和思考。

这套书还融知识性、可读性、趣味性于一身，让你爱不释手，你完全可以把它们当作逸闻趣事来读，在拍掌击节之际、会心微笑之余，你的管理智慧也会有几个量级的提高。

我们相信：通过品味这些案例，这套丛书可以给企业管理者及相关人员排忧解难，而一般读者可以将自己置身于也许是每个经理人都无法回避的管理困境中，在体味世界主流商业环境与趋势的同时，结合专家点评意见，来磨练并提升自己的能力。这套书是 MBA、EMBA 学生、企业厂长、公司经理、企业管理者及希望成为商业社会主流者的理想读本。

鉴于国内企业的管理水平相对低下的现状，我们准备把这套丛书一年一年地做下去，给中国企业家、管理者以及 MBA、EMBA 学生提供借鉴和参考，进而推动国内企业经营管理水平的提高。

中外企业管理案例研究中心

2005 年 1 月

目 录

中国联通：艰难的 CDMA 之路 001

在通讯市场，联通一贯有“二奶”之说。为了甩掉“二奶”的帽子，中国联通开始了艰难的 CDMA 之路。以前的联通在市场上的风采，几乎就是以“忍辱负重”的《英雄》出现。但比《英雄》更英雄的是它最终完成了一个看似不能完成的任务——无中生有、硬生生地打通了一条完整的 CDMA 市场通道。

招商银行：以科技创造核心竞争力 017

作为一家民营股份制银行，近年来其高速的发展、良好的业绩造就了其在上市公司中的龙头地位。这个偏居南海一隅、仅有 1 亿元注册资金和 34 名员工的小银行，很不起眼。但短短的十几年，招商银行从名不见经传的区域性小银行，一跃成为拥有“一卡通”、“一网通”多项著名金融品牌和 8000 余名员工、250 多个营业机构网点的全国性大银行。招商银行到底有什么经营优势？

许继集团：“死亡线”上的管理艺术 035

一个企业是否具有活力，关键在于人，关键是要建立一个能进能出、择优汰劣的用人机制，具有一定的人员流动率和淘汰率。这与人才管理学中的鲶鱼效应有异曲同工之妙。河南许继集团的王纪年创造了一种管理艺术——“死亡线管理”，把许继集团从死亡线上拉了回来，使它始终站在行业技术领头的潮头。

万科：中国地产领跑者 051

随着我国经济的快速发展，房地产业迅速兴起，但令人遗憾的是在房地产业里，不少企业只是热衷于斥巨资铺摊子、上项目，却对消费者现在的与潜在的需求认识不够，不能从多角度、多方位地去满足消费者的需求。综观所有的房地产公司，败多胜少，军阵不齐，唯有万科保持了长期的稳定增长。王石领导下的万科无可争议地成为中国地产界的领跑者。

平安保险：德道兼具 077

1988年3月21日，中国平安保险公司成立。中国平安保险公司以中国优秀传统文化为基础，广泛吸收西方现代管理思想的精华，形成了自身的核心竞争力，企业文化及管理模式广为外界赞誉，自身得到了跳跃式的发展，以崭新的姿态出现在世人面前，在国内外保险业中树立了自己良好的形象。

蒙牛乳业：“杠铃型”发展模式 093

在2004年广告招标中，乳品行业再次成为竞争的热点。这几年完成惊人成长速度的蒙牛乳业中标额高达3.1亿元，高居乳业榜首。蒙牛乳业年龄不大但“跑”得很快，几年之内便跻身中国乳业之强，打造出“中国驰名商标”，年均递增速度达350%，在“第五届中国成长企业CEO峰会”上被评为“成长冠军”。

国美电器：连锁经营，快速扩张 107

国美电器近几年的发展颇受人关注，它的发展速度、利润增长令人咋舌，甚至到了“店大欺厂”的地步。国美电器的历史并不长，但随着其创造的许多辉煌，已经成为新兴的家电专卖连锁商城中最有代表性的一个。国美电器为什么能够快速成长，它创造了什么样的管理模式，走了一条什么样的发展道路？

红星二锅头：品牌延伸的典范 121

从标王“秦池”到号称“中国白酒第一坊”的水井坊，中国酒类电视广告数量之多，所占电视广告比例之大，前所未有。而红星二锅头没有满天飞的广告、没有高姿态的媒体公关，却在销售额上连创佳绩，不仅牢牢占据着它的传统市场，而且很快打入新市场。在从低端市场向高端市场的渗透上，也取得了不错的战绩。

华夏西部影城：独特的管理行为模式 131

华夏西部影视城，又称镇北堡影视城，位于土地贫瘠的西部。自从1993年9月正式开业以来，以强化企业管理、注重艺术设计为中心，使影视城成为独具特色的、有丰富艺术内涵和游览价值的旅游场所，并迅速打造出了自己的品牌，树立了独特的形象。在管理中，华夏影视城创造了一种独特的管理行为模式，从一开始就切入企业文化管理的至高境界。

纳爱斯：成就日化巨头的坎坷征程 141

中国日化业犹如生态园，曾经相当长的一段时间内只有宝洁等外资企业唱独脚戏。然而这里的空气和土壤有充足的养分，不知不觉地滋养了大批中国企业。纳爱斯就是其中最杰出的一个。在外资独霸的市场中，它从一个毫不起眼的小厂成长为日化行业的巨人，纳爱斯有很多可圈可点之处。

卓达：把理想融入事业 155

阳光企业家卓达集团总裁漆卓舒无疑是近年最受关注的公众人物之一。一方面是由于他拥有45亿的实际身价，更为重要的是他在企业经营过程中的阳光心态和阳光做法。卓达的发展引人注目，得益于它一贯秉承的：“追求卓越，德达天下”的企业理念和“关注社会，产业报国”的经营宗旨以及由此延伸出的独具特色的房地产经营策略。

卓越：叫板贝塔斯曼 171

贝塔斯曼书友会是世界知名的书友会，曾一度成为行业老大。但卓越网不畏强势，勇敢地与之展开竞争。凭借本土化的优势，卓越网暂时占据了优势。外资企业拥有雄厚的资本优势和市场运作经验，新生的卓越是如何取胜的呢？

蓝猫：追求中国卡通产业化 179

米老鼠、kitty 猫、加菲猫等国外卡通画如潮水般涌入中国，不但给中国的儿童带来了欢乐，而且还赢得了数十亿的市场回报。在外国卡通画大行其道的情况下，中国如何发展自己的民族卡通画，卡通片淘气蓝猫做了一个大胆而有益的尝试。

TCL：离冬天还有多远 187

TCL 在中国，可谓无人不知，无人不晓，它是中国最有价值的品牌之一。在中国企业中，TCL 的发展速度是很惊人的。眼下，TCL 正雄心勃勃地推行国际化战略，朝着世界一流公司的目标迈进。索尼、三星是 TCL 追赶的目标。TCL 能真的能成为像三星、索尼那样著名的国际品牌吗？

北京吉普：何时爬出谷底 201

北京吉普是我国汽车行业第一个与外国合资的企业，曾经占据了国内越野车 70% 的市场份额。然而随着市场的变化，北京吉普很快就陷入了衰败，不仅失去了市场霸主的地位，而且背上了巨额的亏损包袱。北京吉普渐渐地衰落了。直到 2003 年随着帕杰罗的上市，人们发现北京吉普汽车有限公司又卷土重来了。北京吉普能否真正地走出阴霾，还要拭目以待。

一汽轿车：核心竞争力要素全面创新 211

近几年来，中国汽车工业的市场竞争空前激烈。一汽通过战略计划的制定、企业管理、产品开发、技术等核心竞争力的基本要素全面创新，使一汽大众脱颖而出，后来居上，成为轿车行业的佼佼者。

双汇集团：一流的质量管理体系 225

从一个 1984 年产值仅有 1000 万元，累计亏损却高达 534 万元的小型肉联厂，发展到 2003 年实现销售收入 78.5 亿元，实现利税 7.58 亿元的全国最大的肉制品加工企业，双汇集团的崛起不能不说是一个奇迹。双汇集团董事长兼总经理万隆的一席话，道出了其中的原委：“企业的核心是市场，市场的核心是质量，双汇集团之所以能稳占市场，就是因为产品有过硬的质量。”

华为：冬天里的华为之春 239

在深圳，乃至中国，华为的影响是巨大的；在通讯领域华为的大名无人不晓；在电信设备制造市场上华为呼风唤雨。华为如何从注册资金两万元的小公司发展为电子百强企业？其核心缔造者任正非又是如何创立了一套独特的方法管理华为这样的高科技企业的？

中国联通 艰难的 CDMA 之路

在通讯市场，联通一贯有“二奶”之说。为了甩掉“二奶”的帽子，中国联通开始了艰难的 CDMA 之路。2002 年联通在市场上的风采，几乎就是以“忍辱负重”的《英雄》出现。但比《英雄》更英雄的是它最终完成了一个看似不能完成的任务——无中生有、硬生生地打通了一条完整的 CDMA 市场通道。

	中国移动	中国联通
总资产 (亿元)	3274	1862
移动电话用户 (万户)	10382	4100
移动电话占有率	71.7%	28.3%
业务收入 (亿元)	1346.8	3798
劳动生产率 (万元/人)	155.6	74.2
移动电话交换机容量 (万户)	16754	7586

为了在国内基础电信业务领域引入竞争，1995年12月，国务院又批准组建中国联合通信有限公司，次年7月，联通公司正式挂牌成立。

联通是目前中国唯一一家综合电信运营商，主要经营固定、移动、数据和其他各种基础电信业务，在全国有300多个分公司和子公司，2000年6月中国联通在纽约和香港地区上市成功，筹集到资金56.5亿美元。

中国移动与中国联通基本状况比较

太明显，香港一些机构分析人士甚至把联通定位为中国移动的市场跟随者，戏称其为“二奶”，有些人甚至认为如果中国电信在香港股票上升的话，联通还可能会沦为“三奶”。这种尴尬的地位，自联通成立起似乎就没有改变过。

中国联通股份有限公司分别在纽约和香港挂牌上市，成为香港有史以来规模最大、除日本以外亚洲规模最大的一次股票初次发行，为中国联通进入国际市场迈出了重要的一步。

截止目前为止，联通在移动通讯市场仅占约三成，而中国移动是约七成左右，用户的月平均消费数值（ARPU）更是低于中移动。据报道，2004年上半年中国移动的ARPU值为96元。而联通GSM业务ARPU值为73.8元，CDMA业务ARPU值为93.7元。

在国内国际长途固话业务上，十几年的努力市场占有率也只是7.7%，根本无法与中国电信和网通相比；数据通信、互联网业务虽然有，但也最多做到与其他运营商站在同一起跑线上。“二奶”的绰号虽然尖酸，但对这个中国惟一综合性电信运营商十年来的表现，评价不能说不贴切。

联通总部综合部某主管调研的官员曾说过：“公司一成立，联通就开始苦苦寻找一种能很快发展和壮大的业务。在1994年成立初期，我们曾试图通过市话业务切入市场。可业务还没有真正开展起来，就遭到别人猛烈的压制，失败了。”

1996年，中国联通又想通过GSM找到突破口。“尽管我们比当时的中国电信更早介入GSM，但当移动业务丰厚的利润前景一出现，我们又一次由于实力相差悬殊，给挤到了一边。”据他介绍，如果不是当时中国电信认为移动业务前景不清给了联通市场空间，以及信息产业部强力支持，“联通很有可能已经早就夭折了”。

“即使‘二奶’的位置，也不是永远坐得稳的”，香港新鸿基电信分析师李锦说，电信市场的走势给联通发展的时间和空间已不多了。“移动通讯领域中移动横亘在前，固话业务和数据业务分别是中国电信和网通的‘禁脔’。如果仍然依靠全业务竞争、多点进攻，后果很可能就是全线失守。”最要命的是现在谁都盯着移动通讯这层电信市场蛋糕上最肥厚的奶

公司带来风险，会影响股东利益。为了不让上市公司股东承担风险，联通决定成立新的子公司统一负责 CDMA 项目，并为它起了个好听的名字“新时空”。

2001 年 2 月 14 日，中国联通宣布成立联通新时空移动通信有限责任公司，同时成立了董事会、监事会，并调任当时任联通云南分公司总经理的王颖沛任董事长兼总经理。联通新时空是中国联通的全资子公司，是独立法人，自主经营、自负盈亏，主要负责联通 CDMA 项目的规划与建设，并通过租赁经营的形式将建好的网络转租给联通总公司经营。联通新时空的诞生，不仅意味着联通 CDMA 网络建设的开始，更意味着中国移动通信市场另一轮竞争的开始。自新时空诞生以来，新时空公司就一期工程的前期准备、CDMA 网络的 3 年规划、主设备的招标、终端订货和网络建设做了大量的工作。

中国联通计划在 3 年内投资 700 亿人民币，逐步建成一个覆盖全国，总容量达到 5000 万户的 CDMA 网络。一期工程总投资达 240 亿元，容量为 1515 万户（有效容纳用户量在 1200 万户左右），覆盖包括西藏在内的全国 31 个省、自治区、直辖市的 330 个以上地级市，采用的技术为 CD-MAIS-95A（2G），二期工程在计划扩容 1400 万户，并使整个网络在 95A 系统的基础上平滑升级到 CDMA20001X 系统。

2001 年 6 月，一期工程系统设备招标工作结束，开始设备安装。经历短短 7 个月，到 2001 年 12 月 31 日，中国联通 CDMA 网络建设一期工程如期建成。

2002 年 1 月 8 日，中国联通在北京人民大会堂隆重举行了 CDMA 网络开通运营仪式。中国联通董事长杨贤足发表讲话指出，中国联通 CDMA 网将以每年净增 1500 万户到 2000 万户容量速度发展。中国联通将采取中高端用户为主，兼顾大众用户的经营策略，并不断提高 CDMA 网的经营管理水平。随后，北京、湖北及四川、西藏等各地联通公司开始放号。2002 年 4 月 8 日，联通 CDMA 网络历时 3 个月的试运行结束，全面进入正式运营阶段。中国联通负责人表示，CDMA 网目前已经覆盖全国 31 个省（区、市）的 330 个本地网，重要交通干线、旅游区的覆盖也有了大幅