



企业管理实践案例丛书

模式创新

海南商界撷英

李世杰◎编著



MODEL INNOVATION

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

模式创新

海南商界撷英

李世杰◎编著

MODEL INNOVATION

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

模式创新: 海南商界精英 / 李世杰编著.

北京: 中国经济出版社, 2018. 3

(企业管理实践案例丛书)

ISBN 978-7-5136-4887-5

I. ①模… II. ①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 (2017) 第 241439 号

责任编辑 姜 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 北京金明盛印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 13.5

字 数 168 千字

版 次 2018 年 3 月第 1 版

印 次 2018 年 3 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（批准号：71663014、71473066、41361029）、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）等部门为本研究提供了部分案例企业的基础素材，海南大学（研究生处）为本书的前期调研及付梓出版给予了部分经费支持，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，其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《模式创新：海南商界撷英》即为该系列的第二辑。李世杰教授组织安排案例调研，主导案例开发及案例内容修改工作；罗晋京副教授参与临高海丰养殖公司案例撰写工作；刘琼、赵婷茹两位研究生参与了书稿的文字校对工作；

2013级、2014级、2015级国际商务专业研究生都不同程度地参与其中，并以不同方式做出各自的贡献。需要特别说明的是，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。毫无疑问，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。

李世杰

二〇一七年八月



海航集团的多元化战略创新 / 1

本案例描述海航集团以航空运输业为核心，围绕航空旅游、现代物流和现代金融服务三大支柱产业，实施相关多元化战略，并通过产融结合、虚实互动的方式进行商业模式创新和价值创造，最终实现了从单一航空产业向综合现代服务业运营的转型。海航集团的三位一体多元化战略总体布局为中国企业的发展提供了参考。

海南橡胶的国际化之路 / 37

本案例描述了海南天然橡胶产业集团股份有限公司从一个计划经济体制企业，逐步实施改制，再到上市，最后走向国际化的历程。虽然随着时间的推移，企业面临的新问题也在不断出现；但是该企业将国际化战略规划贯彻到底、保持现今增长势头的目标，不仅激励着“海胶人”在创新中谋发展，并且其创新历程更为我国企业的发展提供了参考和借鉴。

根植黎苗文化的甘什岭槟榔谷景区运营模式 / 59

本案例描述了海南槟榔谷黎苗文化旅游区从保护到开发，再到收益，然后回到保护的良性循环的新型旅游区开发模式，并探寻槟榔谷如何通过将竞争转化为合作互赢关系，打造自身价值网络，形成独有的商业运营模式，最终调和了企业对利润最大化的追求与对社会责任承担之间的矛盾。槟榔谷积极摸索自己特色发展之路的历程也值得国内其他旅游开发区参考和借鉴。

三亚热带森林公园的生态开发模式创新 / 77

本案例描述了三亚热带森林公园从筹备、建设，到经营的阶段性成长历程以及其依据自身优势而形成的“极尽生态”的发展模式，并根据企业对自身的定位和未来的发展规划，探索三亚热带森林公园开发企业的运营机制创新，在此基础上总结其发展过程中的经验和不足，为其他旅游开发企业的发展提供参考。

呀诺达的快乐内核与标准化管理 / 97

本案例描述了呀诺达“快乐内核”的具体内容以及其融合高效军事化和快乐风格的标准化管理模式，并探索呀诺达在实践的基础上所建立的能够协调和指导相关政府部门、景区管理者、旅游从业者以及游客的善行旅游实用性准则和方法。这将有助于海南省在发展旅游过程中建立良好责任体系，同时，也对国内与旅游相关的政府部门、经营者、实践者、社区和旅行者在践行可持续旅游的工作中有所帮助和启发。

凯迪网络的数字化生存 / 117

本案例描述了凯迪网络围绕信息服务，利用信息产生、信息收集、信息提纯、信息分析和信息消费五个环节形成信息网络化的历程；分析了用户能持续获得优质产品和服务的原因是四大技术的保驾护航，即防御和大数据处理技术、提升数据挖掘技术、完成机器学习和人工智能以及数据关联计算和预测技术；探索了在运作过程中凯迪依托其强大的平台和优质的客户群实现价值创造的途径。但同时凯迪也面临着互联网项目投入成本巨大、回报周期较长的问题，以及来自新兴媒体和社交软件的冲击，这也是凯迪未来需要突破和创新的重点方向。

海南爱哪哪旅行网的平台商业模式 / 137

本案例描述了爱哪哪旅行网的创业初衷及发展历程，尝试对爱哪哪的企业战略进行多角度分析，探索爱哪哪旅行网的商业模式创新逻辑，并试图结合其战略酝酿、实施过程及初步效果，探讨爱哪哪企业战略选择问题。而爱哪哪旅行网的这种完美利用自己旅游专业的优势，运用互联网推广“海南周边游”，为客户提供更专业化的信息服务、旅游内容及终端服务软件的战略究竟只是一种旅游与互联网的简单结合，还是一种商业模式上的创新，需要进行深入的思考和细致的分析。

临高海丰养殖公司的发展战略选择 / 159

临高海丰养殖发展有限公司是海南省乃至国内海水深水网箱养殖的龙头企业。本案例描述海丰公司成立以来，凭借创业精神、海域稀缺资源、产品和人才等内外部优势，逐步发展、壮大成为行业主导企业过程中的关键战略选择和企业独特发展道路。

灵狮国际创意港的运营模式创新 / 183

本案例描述了海南灵狮国际创意港通往成功之路的发展模式，解读了灵狮运营模式的创新之处在于突破传统的二房东模式，形成“二房东+经纪人”的运营模式，这种模式的成功很大程度上归因于灵狮通过自己的“六大增值服务平台”，即交易服务平台、金融服务平台、知识产权平台、人才培养平台、技术研发平台和品牌推介平台，为入园企业提供服务。灵狮所提供的特色服务，不仅使得其所设立的园区与众不同，也使得灵狮所运营的创意园区在业界具有强大的竞争优势，其与时俱进、不断创新的商业模式值得业界借鉴。

图表索引 / 199

海航集团的多元化战略创新

采编/撰写：李世杰 张 瑾

案例摘要：本案例描述海航集团以航空运输业为核心，围绕航空旅游、现代物流和现代金融服务三大支柱产业，实施相关多元化战略，并通过产融结合、虚实互动的方式进行商业模式创新和价值创造，最终实现了从单一航空产业向综合现代服务业运营的转型。海航集团的三位一体多元化战略总体布局为中国企业的发展提供了参考。

案例关键词：多元化；核心竞争力；协同效应；商业模式创新

一、引言

“我们不是为了多元化而多元化，我们是积累了经验”，在新落成的海航大厦 24 楼，海航集团战略部总经理苗维胜语气坚定地告诉来访的我们。

勤于思考、大胆创新、敢想敢做的海航人认为，企业的生存与发展就是不断地“闯关”。首先闯“生存关”，也就是要解决企业从无到有的问题；其次闯“发展关”，即解决从小到大的问题；再次闯“做精做强关”，即使企业从大到强；最后闯“多元化关”，也就是解决从一业到多业的问题。

很多企业能够顺利地闯过“生存关”和“发展关”，但是要达到“做精做强”的境界则需要多年的锤炼。而对于少数已经在原有行业里成为领先者的强势企业而言，多元化成了一个充满诱惑与陷阱的迷雾森林。利用已经积累起来的优势和资源，向其他产业进军，延伸触角，这是很多大企业普遍存在的难以抑制的冲动。的确，多元化可以增强企业的抗风险能力，在一定程度上避免“将所有鸡蛋放在一个篮子里”所带来的风险。

近年来，世界经济已全面进入复苏阶段，全球经济保持 3%~4%

的较高增速；全球化继续深化发展，逐步迈入一个“多极成型、调整转型、竞合分化、治理变革”的时期。国际经济形势风云变幻，各种冲突、矛盾也日渐突出，中国面临着从未有过复杂的经济环境。同时，全球经济的稳步回升及中国经济的崛起也为我国服务业拓展了发展空间。

在这样的背景下，总部位于海南省海口市国兴大道的海航集团有限公司于2003年提出要打造成现代服务业综合运营商式的多元化企业。然而，在多元化战略扩张企业规模的同时，往往还伴随着扩张背后的种种风险。现代企业制度决定着公司总体战略以及总体战略下的运营战略与财务战略，而治理风险、运营风险和财务风险则是企业多元化扩张中面临的主要风险。如何多元化往往要比做出是否多元化的决策困难和复杂许多，集团公司多元化战略扩张必须在“大而广”和“强而专”之间做出一个选择，这也正是海航同仁需思考的关键问题。

二、相关多元化战略提出的背景及历程

（一）海航掌门人

昔日从北京“空降”海南的陈峰，在现在的航空界人士眼里俨然是一条“八爪鱼”——他管理的海航集团旗下实际运营的企业超过200家。包括中国民航局领导在内的很多人在谈到陈峰时都众口一词：“没有他办不成的事！”

陈峰是海航集团董事局主席，山西霍州人，在北京出生、长大。