

BUSINESS REVIEW & CASE STUDY

张承耀 编著

企业经营 管理评论

(教学案例)

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

企业经营管理评论

(教学案例)

张承耀 编著

经济管理出版社

责任编辑：苏全义

版式设计：蒋 方

责任校对：孟赤平

图书在版编目 (CIP) 数据

企业经营管理评论：教学案例/张承耀编著. —北京：
经济管理出版社，2001

ISBN 7-80162-250-2

I. 企... II. 张... III. 企业管理—案例—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 054174 号

企业经营管理评论

(教学案例)

张承耀 编著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：北京交通印务实业公司

850 × 1168 毫米 1/32

12.5 印张

307 千字

2001 年 9 月第 1 版

2001 年 9 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-250-2/F·238

定价：21.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

前 言

现在中国的报刊最薄弱的环节莫过于评论。记者最基本的职能是忠实地记录和反映事件的发生，保证不带有个人的观点，以便让所有的读者都能了解到一个共同的、客观的事实。因此，在通常的情况下，完全没有必要再要求他们进行深入的评论，因为那是具有主观价值判断的内容，结论是因人而异的，也可能是超出记者的能力的。但是，从读者的角度看，则需要得到来自其他方面的参考意见，主要是事件的背景、发生的原因、与其他事件的联系以及可以得到哪些启示等等，这就是评论的内容。

近 10 年来，我进行过一些这方面的尝试。最早是在 1993 年负责《经济学消息报》企业专版主编时，发表了一系列案例，同时配有评论的组合式文章；从 1995 年起，在《上海证券报》发表了一系列专栏性文章。1997 年，以上述文章为核心，由经济科学出版社结集出版了题目为《企业改制：案例与评析》的小册子（1999 年又增加了一些新内容以《鲤鱼跃龙门——中国企业改革备忘录》为题由经济科学出版社再版）。

在这之后，我又参加过许多各式各样的企业案例研讨会。例如，中国企业联合会每年要进行企业管理现代化优秀成果的评选，作为评委，我必须对一些成果给出评论；中国集团公司促进会等单位组织的案例研讨会我也有时参加；特别是《经济管理》、《中外管理》、《中国工业经济》、《中国国情国力》、《中国经贸导刊》、《中国企业报》、《中国改革报》、《名牌时报》、《中国市场经济报》等报刊杂志约我对某些案例进行了评论。

1999年，国内一些出版社相继出版了企业案例的专集，形成了“中国版”企业案例出版的高潮。当时，我所在的中国社会科学院工业经济研究所也立了一个关于企业管理案例编写模式的课题。一年之后，经济管理出版社先后出版了我们编写的两本案例集：《中国企业改革与发展案例》和《中国企业经营与管理案例》。在这两本案例集中，发表了我们企业管理案例编写模式研究的成果，同时，每个案例都采取了规范的、相同的结构，即所有的案例都主要被分成“背景”、“事例”、“点评”等三个部分，这样就加重了评论的分量。

从1999年起，我在《资本市场》杂志设立了专栏；在《中国经营报》连续发表了评论性文章；2000年起还在《中国信息报》进行了专题评论的试验。在这之中，最有挑战性的是为《中国经营报》“望闻问切”栏目所做的评论——由于有了电子邮件，记者把准备发表的案例材料传给我，我在指定的时间内完成“作业”后再“回复”。这样效率就提高了许多。最近，我还应邀参与了对《商界》、《资源开发与市场》、《经济观察报》等杂志报纸的案例评论。本书就是以这些专栏和评论为基础汇编而成的。

显然，这种评论不可能太长，一般在1000字左右。如果说大块文章是“中长跑”、“马拉松”，评论就好比是一百米；如果说研究报告是“大戏”、“大片”，评论就好比是“小品”。这也是一种社会分工。

我对自己写评论的要求是“轻盈飘逸”、“神来之笔”。具体说来，一是必须与案例相呼应，不可以离开案例胡说一气；同时又不能与案例描述处于同一水平，要进行深入地挖掘，要大范围的对比和联想，要给读者以新的材料和知识，要抛出新的概念和观点。所谓“画龙点睛”就是讲尽管“龙身”很长，但整个画是否“有神”关键在眼睛。

从形式上看，本书收集的评论有两种基本形式：一种是分设

式，即案例与评论分开。按照历史逻辑的顺序，应该是案例在前、评论在后，但是，为了突出评论，在发表顺序上颠倒了过来，变成评论在案例之前了。这样，评论成为了案例的“导读”。另外一种是一体式，即案例与评论放在一起，有的是案例在前、评论在后，有的则是夹叙夹议。题目的形式进行了统一，都是在后边的括号中说明了企业的名称。在编排顺序上，原来考虑把相同内容的文章放在一起，但害怕形式上有矛盾，最后还是按照形式分的类，并保持了发表时间的顺序。读者可以根据需要进行“活页式”编排。

本书不是普通的决策类教学案例，那种案例需要模拟一些场景由读者或学员进行模拟决策。本书的案例部分介绍了事件的本身，评论部分是作者的主观判断，供读者或学员参考。如果开展课堂教学，可以对案例部分提出一些参考题，也可以对评论部分进行讨论。

本书的读者对象是企业经营者和教师；在校学生可以增加对实际的了解；对于那些有志于企业管理评论的读者也不失为一份参考。

本书分设式的部分案例由其他人编写的，署名在各篇后。在本书面世之际，我要衷心地感谢所有参与本书案例编写的朋友们，没有这些素材，无论如何也写不出评论来；对《资本市场》杂志林刚同志和《中国经营报》陈谷同志的一贯支持表示感谢。我还非常感谢孟昭宇同志，当初就是在他的支持和鼓励下，使我们能连续地出版了企业案例的文集，现在又是他鼓励我再大胆地抛出评论的“砖头”；直接负责编辑的苏全义同志也做了非常细致的工作，让人感动与佩服。

作者
2001年夏北京

责任编辑·苏全义
封面设计·郑虹

企业经营 管理评论

(教学案例)

ISBN 7-80162-250-2



9 787801 622501 >

ISBN7-80162-250-2/F·238

定价：21.00 元

目 录

上篇（分设式）

一、一次成功的“抢码”（杰合伟业）	(3)
二、秀才当兵先混后清（长沙三门）	(8)
三、主场目标全取三分（天津药业）	(19)
四、上帝不语情人无泪（北辰购物）	(28)
五、“经营力学”原理（信誉楼稻香村）	(37)
六、先有“老子”，后有“儿子”（清江水电）	(52)
七、学习科斯气死科斯（河南正龙）	(59)
八、商厦何以“倒贴卖身”（华联）	(69)
九、萧何犹存，韩信安在（丰原生化）	(76)
十、“九头鸟”笑傲卫视台江湖（湖北卫视）	(83)
十一、为客户的客户创造价值（贝格艾迪）	(95)
十二、企业家的“模特”（正华任俊国）	(104)
十三、小不等于弱（成都三业实业）	(115)
十四、小食品大市场（东方饺子王）	(124)
十五、金子的光芒（重庆时珍阁）	(137)
十六、从策划家到企业家（南药周永康）	(153)
十七、企业家素质与企业文化（邯钢刘汉章）	(167)
十八、中国饮料业的“耐克”（旭日集团）	(180)
十九、组织模式的变迁（华帝华立华源）	(196)

二十、“快鱼”腾飞的奥秘（成都国腾）	(215)
--------------------------	-------

下篇) 一体式)

二十一、警惕“规模陷阱”（世界 500 强）	(227)
二十二、亡羊补牢犹未晚也（四通集团）	(232)
二十三、绝不仅仅是减轻负担（北京水泥等）	(237)
二十四、揭开“回购”的面纱（云天化等）	(243)
二十五、透过个人恩怨的表象（联想集团）	(249)
二十六、是“急流勇退”还是“急流勇进”（微软公司）	(255)
二十七、中国国有控股公司的镜子（淡马锡公司）	(260)
二十八、为何还要自寻烦恼（电子百强）	(265)
二十九、重审公司与公司法（中国公司）	(270)
三十、企业家是“鸡”还是“蛋”（企业文化）	(275)
三十一、糊涂认识七种（国有控股公司）	(280)
三十二、突破“封锁线”（基础设施）	(285)
三十三、不要“东施效颦”（公司治理结构）	(291)
三十四、什么帽子也不戴（上海青浦）	(295)
三十五、投资公司的典范（东京投资）	(300)
三十六、何以“空手套白狼”（麦当劳）	(305)
三十七、中小企业与资本市场（中小企业）	(310)
三十八、合理·合法·合情·合义（中国移动）	(315)
三十九、用别人的设备赚钱（格兰仕）	(320)
四十、股东行为的影子（上市公司）	(325)
四十一、企业关闭的法律依据（中小企业）	(330)
四十二、132 万元年薪是否太多了（山东莱阳）	(335)
四十三、从“鲶鱼效应”到“斯米克现象”（上海	

拉丝模)	(338)
四十四、从“多劳多得”到“多花多得”(中国民航)	(342)
四十五、中国小孩都长了洋胃(麦当劳)	(345)
四十六、90年代“胡子工程”的代表作(北京西客站)	(348)
四十七、二次创业的第二步(河北凌云)	(357)
四十八、真正的VC是什么(东北制药)	(360)
四十九、为什么会“兵不血刃”(山西虚拟联合体)	(363)
五十、自筹资金搞技改(贵州铝厂)	(366)
五十一、引进·消化·创新(华能南京电厂)	(369)
五十二、高科技的烦恼(广东某公司)	(372)
五十三、关于“倒立器”的思考(山西澳瑞特)	(375)
五十四、戴着脑袋上班(上海宾馆)	(380)
附 原文出处一览表	(383)

上 篇

(分设式)

一、一次成功的“抢码”（杰合伟业）

评论

以电子商务为核心的网络经济要靠信息流、资金流与物流的结合。在市场经济比较发达的国家和地区，由于资金流与物流都已经有了雄厚的基础，因此加上信息流的辅助，就好比如虎添翼。但是，在中国，资金流与物流都还没有达到基本的水平，而信息流却是“一枝独秀”、“鹤立鸡群”。在这种情况下，加速信息流与资金流和物流的“链接”就是非常迫切的了。从这个角度看，杰合伟业软件技术有限公司立志为城市物流配送行业提供应用解决方案、在国内率先将信息技术引入物流配送行业，这种敢于“第一个吃螃蟹”的精神，就是非常值得敬佩的了。

如果说中国一点物流都没有，那也不太符合实际。例如，北京的“小红帽”就不仅把报纸送上门，而且把牛奶、书籍等送上门；纯净水的供应从一开始就是电话订货、送水上门的。只不过，信息流的处理并不是主要是用计算机。所以，现在杰合不仅要开发市场，更重要的是创造市场，启发潜在的客户，帮助他们对“物流”有所认识。

所谓“组态技术”在各种已有的产品制造工艺中，早就有所体现。例如汽车，核心部件——底盘是一样的，其他的部件如内部装修、外盖、颜色等可以根据用户需要而进行调整。而杰合伟业公司的“组态理念”则是将这一技术运用到软件开发之中。保持不变的部分可以降低成本；增加变化的部分可以扩大功能。在

这个原理上，硬件与软件的道理是相通的。

高科技的企业特别是刚刚创业的高科技企业，都会遇到资金与人才的矛盾：本来企业的资金就不足，而人才的投入又需要有高的回报；给科技人员高工资，企业又负担不起。可以认为，给科技人员定价是一件非常复杂的事情。解决这一矛盾的方法之一是给科技人员利润分享的权利，这样，作为分配的资金还留在企业内部，科技人员又得到了报酬。杰合伟业公司的“创业股份”计划是一种可贵的探索。

应该说，所谓“创业股份”属于一种“中国特色”的“期股”。显然，“期股”与国外普遍采用的“期权”有着本质上的区别。“期权”是只有股票上市公司才能采取的办法，因为股票价格要以市场价格为依据；而“期股”则是针对股票还没有上市的股份公司的。这里有一个价格的确定问题。杰合伟业公司采取的是以每股净资产为核算标准，就需要首先评估资产，然后再减去负债。在这之中的敏感问题是资产评估并没有一个完全客观公正的尺度，因为与不同人交易，其价值也会有所不同。换句话说，企业自己评估的结果仅仅是卖家的“开价”，买家要如何“还价”尚不得而知。

杰合伟业公司不仅想做物流应用软件开发商（ISV），而且想做城市物流应用服务提供商（ASP），这个胃口可算是不小。作为一个新创公司，市场入手点是找到了空白产业出击。但是，它的战略模式还没有成型，下一步可能遇到的问题还不清楚，特别是空白产业的“空白点”永远只会是相对的，后来者会很快发现并跟上。那么，先进者应该如何保持优势？再有，作为高科技领域的中小企业，培植长期竞争力应该如何入手？如何保持技术领先？如何应对市场的敏感性？在管理方面有什么特殊的地方？等等，这些都需要杰合伟业公司逐步地探索。

如果说，杰合伟业公司“抢码”算是成功的话，那么，持续

领先就不那么容易了。你探出一条新路，又不可能长期垄断，而且高效益与高风险又是“孪生的一对”。因此，杰合伟业公司的“领跑”策略要想坚持下去并获得成功，现在还只是一个目标和愿望。

案例

杰合伟业软件技术有限公司是一间专业为城市物流配送行业提供应用解决方案，也是国内率先将信息技术引入物流配送行业的公司。2000年10月19日，杰合伟业公司发布了中国第一个城市物流配送管理应用软件——杰合配送管理系统以及该公司针对城市物流配送领域的ASP解决方案，同时宣布中国第一个城市物流配送应用服务中心将在2001年内建成。

11月13日，“杰合配送管理系统”获得由美国著名的物流宝供公司设立的“宝供物流技术创新奖”。这是本届物流奖中的最高奖项。杰合伟业于1999年11月30日正式注册，涉足城市物流配送应用软件的开发，到2000年3月25日即开发出原型产品，获得5000万元的风险投资。截至今日，在不到1年的时间里，已经开发出1.0、1.5两个版本。杰合伟业总裁宋明华说：为社会化物流配送企业提供管理软件和服务，我们开创了一个新的、目前国内绝无仅有的行业，本身就要将IT和传统的物质流通行业相结合。

同时，作为一个超速成长的企业，杰合现在很重要的一个工作，即是要不仅要开发市场，还要创造市场，帮助潜在的客户进行“启蒙”，帮助他们开阔对“物流”的认识，为他们提供必要的咨询服务。

“组态理念”及其技术实现是杰合伟业公司的一项很重要的创新技术，组态的思路就像自由组合的恐龙玩具，核心的部分是一个小的发动机，可以组合成10多种不同样子的恐龙。软件组

态设计，意思是软件的主体抽象出用户最核心的应用，然后在这个基础上开发适合不同用户的各种配件、把配件与主体连接起来成为各种构件。采用这种组装方式的 ASP 才有可能既满足客户的不同应用，又可以把成本降下来。“组态技术”的实现，使得杰合伟业很好地解决了通用软件与用户的个性化需求之间的矛盾。

作为一家初创公司，为了保证公司在资金匮乏的状况下能吸引到足够好的人才，解决创业团队利益分配与激励的问题，宋明华与他的财务主管，一位金融博士一道，在公司内引入了一套“创业股份”计划，建立起“让整个团队始终合力向前跑”的机制。以前软件公司做 1.0 版本的人是最重要的人，否则何来 2.0、3.0 版。但做 1.0 版的人到 2.0 的时候发现自己的重要性并没有体现出来，一个办法就是离开，去开发一个类似的软件和这边叫板。另外，可能是他自己停步不前而受到冷落，走也不是，留也不是。

创业股份计划就是为解决这种问题而设计的。“我们初创公司缺钱、缺人。钱就这么多，可是不花大价钱请到好的人，公司更不可能发展”，宋明华说。“创业股份”的设计，举例说，公司投资是 100 万元，可是优秀的团队和具有巨大潜力的业务模式使公司最初的价值远不止 100 万元。根据董事会的估价，公司的起始价值定为 200 万元，那么分成 100 万股，每股 2 元，以后公司做出了成型的产品，商业模式优化了，董事会再逐月对公司进行价值重估，每股价值可能变成 4 元、8 元甚至 16 元。可能到第一笔投资进来，整个公司的总价值已增长为 2000 万元，每股价值变成 20 元。假定某职位的市场价格为月薪 5000 元，你可以选择每个月拿 5000 元，也可以选择每个月拿 1000 元，剩下 4000 元为分给你的创业股份。一段时间之后，你还可以选择是兑现还是不兑现。你加入公司越早，你的股份越值钱，体现出来你对公司的