

中国MBA案例

清华大学中国经济研究中心 编

◆ 魏杰 乔实 主编

I

◆◆ MBA ◆◆

China MBA Cases

兖矿集团：产业链型的多元化经营模式

中信国安：抢占制高点的战略优胜方案

三九集团：科技成果产业化的孵化器模式

鲁能集团：国有大企业快速而平稳转型的成功之路

正泰集团：中小个体私营企业向社会化大型集团的飞跃

昆明盘房：企业文化带动企业快速发展

长沙卷烟：产业限制型国有企业如何增强效益

六和集团：新生代民营经济的代表

东艺鞋业：中小型私营企业进军国际市场

青州卷烟：奋进图强的“四命论”



中国发展出版社

中国 MBA 案例

清华大学中国经济研究中心 编

◆ **魏杰 乔实** 主编



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国 MBA 案例/魏杰, 乔实主编. —北京: 中国发展出版社, 2002.1

ISBN 7 - 80087 - 538 - 5

I. 中… II. ①魏…②乔… 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 (2001) 第 086824 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码: 100035 电话: 66180781

北京新华印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

开本: 1/32 850 × 1168mm 印张: 12.5

字数: 240 千字 印数: 1—10100 册

定价: 26.00 元

本社图书如有印装差错, 可向发行部调换

编写组成员

王 波	谭 倩	张桂鸿
罗先初	张宏斌	赵永强

写在前面的话

在现代经济条件下，企业是生产力最主要的组织方式，是国民经济的载体和基础，是人类就业的最主要领域，因而国民经济的可持续快速发展，完全有赖于企业的活力和健康发展。正因为如此，所以包括政府在内的社会各界，都应该全力为企业服务。我们编辑中国 MBA 案例的目的，也正是为了推动中国企业的快速发展。

我们编辑中国 MBA 案例的思路，同其他的 MBA 案例有所不同，即：不是按企业的知名度选择企业，而是按照企业解决现实问题及困难的成功思路来选择企业。因此，所选择的有些企业的知名度，可能在社会上并不高，但是这些企业解决现实困难及问题的思路，则是值得称道的。

我们在 MBA 案例的编辑中，并没有完全对所选入的企业的发展过程进行全面的分析，而是偏重于对这些企业的特点及独特思路进行分析，用这些企业的独特思路，来说明企业改革和发展的某个问题，或者是用这些企业的独特思路来说明和完善某个经济学及管理学的论点。

我们在 MBA 案例编辑中，没有更多地使用某些现成理论对企业进行分析，而是偏重于对企业的做法的具体描述，注重素材的介绍，让读者通过这些素材去思考自己的问题，在这些素材的基础上提炼或者深化自己的认识和看法。因此，我们编的 MBA 教材是启发人们思考问题，而不是让人们接受某些观点。

我们编辑这套 MBA 案例的过程，较其他图书而言也是新的，即采取市场经济的做法，实行高校与公司优势的结 合，因而在这里要感谢资产新闻有限实业公司的热情帮助，同时也感谢中国发展出版社对此书出版的大力支持！

魏 杰

2001 年 12 月 6 日

目 录

多元化经营：机会还是陷阱

——兖矿集团产业链型的多元化经营模式	1
• 兖矿集团多元化经营的动因	5
• 兖矿集团选择和发展多元化经营的条件	20
• 兖矿集团多元化经营的实施情况和绩效分析	28
• 兖矿集团多元化经营的风险分析	39
• 兖矿集团多元化经营模式的特点和目前存在的问题	47
• 对兖矿集团多元化经营的几点探讨与建议	57
• 几点启示	78

战略优胜：中信国安快速发展的基础

• 中信国安发展战略的首要内容	85
• 中信国安发展战略的核心内容	89
• 中信国安发展战略的灵魂	104
• 中信国安发展战略的实现机制	109
• 中信国安发展战略的连续性	116

科技成果产业化的典范

——三九集团科技成果产业化的孵化器模式	121
• 科技成果产业化引发了三九集团的诞生	124
• 科技成果产业化是三九集团企业发展模式的核心	128
• 创新是三九集团科技成果产业化的动力保证	137
• 资本运营是三九集团科技成果产业化生产规模 扩张的生产能力保证	145
• 销售和品牌是三九集团科技成果产业化的市场保证	157
• 三九机制是三九集团科技成果产业化的体制保证	163
• 三九集团技术成果产业化的指导思想	168

单业性产业公司如何发展成为多业性投资集团

——鲁能快速而平稳转型的经营管理实践	177
• 合力型多业性产业发展模式的内容	180
• 合力型多业性产业发展模式的战略举措	196
• 合力型多业性产业发展模式的体制保证	201
• 合力型多业性产业发展模式的企业文化	210
• 鲁能合力型多业性产业发展模式的启示	215

中小型民营企业怎样嬗变为社会化大型集团公司

——正泰集团创新之路	220
• 规模创新	223
• 产权制度创新	227
• 治理结构创新	241
• 技术创新	252
• 市场经营创新	256

企业文化创新打造的优秀品牌

——昆明盘房公司用企业文化带动企业快速发展的

启迪	262
• 经营性企业文化：盘房快速持续发展的主动力	266
• 管理性企业文化：盘房快速持续发展的内在有力保障	285
• 体制性企业文化：盘房今后企业文化创新建设的必然趋势	293

新生代民营经济的代表：六和集团

• 具有现代意识的科学经营战略：	
六和快速发展和成功的主要因素	301
• 企业命运掌握在真正的企业家手中：	
六和快速发展和成功的关键性因素	307
• 六和的“和”文化：	
六和发展和成功的动力源泉	313
• 技术创新和人才培养：	
六和快速发展和成功的两个轮子	317

传统产业中小型私营企业走向国际化经营

——东艺鞋业的成长历程	320
• 有效地发挥比较优势：	
东艺鞋业成功进行国际营销的重要基石	323
• 灵活机动的市场策略：	
东艺鞋业成功进行国际营销的重要方法	328
• 质量为本和诚信为本：	
东艺鞋业成功进行国际营销的重要保障	339

产业限制性国有企业增强效益的金钥匙

——长沙卷烟厂的管理创新	342
• 质量为重：长烟的立业之本	346
• 科技创新：长烟的活力之源	350
• 名牌和网络：长烟整合市场的利器	356
• 3A·HOT：长烟的管理思想精髓	361

国有企业转危图强之道

——青州卷烟厂的“四命论”	364
• 企业文化是企业的生命线	367
• 管理是企业的生命	374
• 市场是企业的命运保障	379
• 品牌是企业的命根子	385

多元化经营：机会还是陷阱

——兖矿集团产业链型的多元化经营模式

企业多元化经营是由著名的产品—市场战略大师安索夫 (H.I. Ansoff) 于 50 年代提出的。安索夫认为多元化经营是指公司的经营超过一个行业的范围，向几个行业的多种产品方向发展的一种经营战略。它是企业发展到一定阶段，为寻求长远发展而采取的一种成长或扩张行为。国内关于多元化经营的概念还没有统一的说法，目前引述比较多的一种提法是：多元化经营是指一个企业同时生产和提供两种以上经济用途不同的产品或服务的一种经营战略，也称多样化或多角化经营。本文也采用此提法作为分析讨论的出发点。

多元化经营始于 30 年代西方发达国家，这些国家几乎所有的企业一度都曾朝着多元化方向发展，到 70 年代，多元化率达到 80% ~ 90%。在美国，60 年代末多元化经营的企业为 93.8%，日本 70 年代中期为 83.5%，英国 70 年代末达 73.2%，韩国 80 年代末多元化经营的企业逾

91%。另有资料表明，现今世界 500 强企业，90% 以上都实行了这一战略，全世界最大的 50 家石油公司中，有 46 家实行了多元化经营战略。尽管因采用多元化而失败的例子已屡见不鲜，尽管现实的挑战非常严峻，但到现在，在发达的市场经济国家中多数大型跨国企业还是在采用这种经营战略。

80 年代以来，国内一些具有一定规模的企业也纷纷看好和采用多元化经营战略，开始向多元化经营的方向发展。10 多年来，这些企业发生了分化，一部分继续从事多元化经营，另一部分收缩战场，集中在市场前景好、又有优势的产业上，另一些为数不少的企业却因此而陷入困境，甚至走向绝境。如中国巨人集团，曾以桌面排版印刷系统创造过企业增长的奇迹，但涉足房地产和生物制药后，不敌东南亚金融危机的冲击，最终轰然倒闭。“太阳神”的经营滑坡也与盲目进行多元化经营不无关系。因此，多元化经营也受到了颇多争议。关于多元化的讨论已旷日持久，至今没有一个明确的结论。

多元化经营作为一种经营战略形式，有利也有弊是客观存在的，本身无所谓对错。所以，不管人们如何赞誉多元化，还是如何批评多元化，现实中多元化经营的企业依然存在。

时下，海尔、春兰等一些集团多元化经营势头仍然方兴未艾，一些从事专业化经营的公司也积极为寻找新利润

增长点而努力，但许多过去因大规模多元化发展吃过苦头的企业，却在纷纷退出某些经营领域，转向本企业的主导产品经营。在这种情况下，通过对身处特殊行业、作为国有企业的兖矿集团多元化经营实践进行考察、分析和探讨，对寻求适合中国国情的多元化经营之路，无疑是具有现实意义的。

改革开放以后，我国的煤炭生产逐渐从短缺走向过剩，在步入市场经济的过程中，面对国内的竞争和国外的冲击，绝大部分煤炭企业开始陷入困境，于是几乎所有的煤炭企业都开始考虑新的发展方向，探索新的发展模式。在此过程中，许多煤矿采取过如下方式：进行制度改革，希望通过管理体制的改革、经营机制的改革和经营机制的全面转换来搞活企业；进行技术创新，依靠技术进步，通过技术改造，引进先进设备，提高煤炭生产效率，降低生产成本来取得优势；进行经营创新，通过加强市场营销，扩大销量和市场份额来提高收益。客观上说，这些措施确实都不同程度地取得了一些成绩，但效果很不理想，煤炭企业仍然连年亏损。

于是一部分煤矿开始走多元化经营的路子，1986年原煤炭部也倡导煤矿发展多元化经营，特别是1992年国家决定每年拿出20亿元贴息贷款支持煤炭企业开展多种经营后，几乎所有的大中型煤矿都不同程度地开展了多元化经营。多元化经营的实施缓解了部分煤矿的困难，富余

人员得到分流和安置，提高了资源的利用率，煤炭生产效率也有所提高。然而总的效果并不理想，亏损局面没有从根本上得到遏止，有的企业甚至因此陷入困境，全国煤炭行业还是从 1984 年起连续 14 年亏损，到 1999 年，全国 80% 以上的大中型煤矿仍然严重亏损。那么，问题出在哪里呢？是多元化经营的方式有问题吗？不是的。煤炭作为一种不可再生的资源，客观要求煤炭企业要寻找新的经济增长点，开展多元化经营是煤炭等资源开采型企业走出困境、实行可持续发展的必然选择，这已是理论界和企业界的共识，而且已从国外煤矿企业的实践得到了证实。除去其他的原因，许多经济学家和管理学家认为是企业多元化经营的实施有问题。

在煤炭实施多元化经营的过程中，兖州矿业集团有限责任公司（简称兖矿集团）的多元化经营却取得了不菲的成绩。80 年代末，兖矿集团在经济规模和效益上还处在我国千万吨煤炭企业的末位，而到 1998 年仅兖矿集团一家实现的利润就占了全国煤炭行业全部盈利企业利润总和的 2/3 以上，实现利润 6.48 亿元，利税总额达到 14.3 亿元，多项经济指标名列榜首。如今兖矿集团的经济效益已连续四年名列全行业第一名，成为煤炭行业的排头兵。兖矿集团的多元化经营走的是一条什么样的路？有那些方面值得借鉴呢？下面拟根据目前关于多元化经营的理论，就兖矿集团多元化经营的实践进行分析、总结和探讨。

一、兖矿集团多元化经营的动因

兖矿集团地处山东省济宁市境内，辖兖州、济宁东部两个煤田，拥有井田面积 440.4 平方公里，地质总储量为 37.68 亿吨，可采储量 21.36 亿吨；其中，兖州煤田面积 240.4 平方公里，地质储量 21.36 亿吨，可采储量 12.28 亿吨；济宁东部煤田面积 200 平方公里，地质储量 16.33 亿吨，可采储量 9.33 亿吨。各煤田主要煤种牌号为气煤，其品质优良，低灰、低硫、低磷、高发热量，是优质炼焦、动力用煤，同时也是造气、化工和制造水煤浆的良好原料；其中含硫在 3% ~ 4% 的高硫煤约 7.87 亿吨，占可采储量的 36.84%，这对坑口煤化技术提出了较高要求；还有较为丰富的伴生资源，其中最具开采价值的高岭土，仅唐村实业有限责任公司、北宿煤矿初步探明储量约 12355 万吨，为兖矿进行煤炭深加工和伴生矿资源开采利用提供了条件。

兖州煤田发现于 1958 年，1965 年国家开始投资开发，1966 年南屯煤矿开工，1973 年 12 月建成投产；1975 年 2 月兴隆庄煤矿开工，开始了兖州矿区大规模的建设工作。

1976 年 6 月，兖州矿务局正式成立。当时拥有三对矿井，其中两对国有煤矿，即南屯和北宿煤矿；一对经改造过的地方国有煤矿，即唐村煤矿。总设计生产能力年 225

万吨。

1987年，原兖州煤炭基本建设公司撤销，机关与矿务局机关合并，施工队伍划归矿务局统一管理。自此，兖州矿务局同时拥有煤炭生产和建设施工两支力量，人数增加到6万多人。

1989年12月，随着兖州煤田最后一对矿井东滩煤矿的建成投产和济东煤田济宁二号矿井的开工，兖州矿区生产矿井所拥有的设计年产能力达到1255万吨，在建和筹建矿井设计年产能力为900万吨，另有南屯、北宿煤矿正在改扩建中，扩建能力120万吨。

1994年底，兖州矿区以其优异的业绩，列入国家首批100家现代企业试点单位之一。

1996年3月28日，经原煤炭工业部和国家经贸委联合批准，原兖州矿务局按照现代企业制度正式改制为“兖州矿业集团有限责任公司”。

1997年，又经原煤炭工业部推荐，国务院批准，兖州矿业集团列入国家第二批大型企业集团试点单位。

1996年经国家证监会批准，由兖矿集团发起组建的兖矿煤业股份有限公司获得了同时在中国境内外发行股票的权利。

1997年，兖州矿业集团公司被大公国际资信评估公司评为AAA级企业。

1998年3月31日、4月1日兖矿集团分别在纽约、香

港两地成功发行了 H 股股票，7 月 1 日又在上海发行了 A 股股票，总筹资 22 亿元人民币。

1999 年 5 月被国务院确定为全国 120 家企业集团试点，并正式挂牌成立兖矿集团有限公司。

兖矿集团是国家“五五”以来重点投资建设的大型煤炭生产和出口基地。兖矿集团以“以煤为本，煤与非煤并重”作为发展战略，目前拥有 10 个全资公司、8 个参股公司，若干直属矿、厂，另有一个托管单位。涉及采矿、煤化工、高岭土、电力、建筑、建材、金融、航空、制造、服装、国内外贸易等 10 余个行业和领域。

兖矿集团公司煤炭设计年生产能力 2275 万吨，主导产品是商品煤，其中：现有生产矿井 7 对（即南屯煤矿、兴隆庄煤矿、鲍店煤矿、东滩煤矿、济宁二号煤矿、北宿煤矿、杨村煤矿），设计年生产能力 1755 万吨；在建矿井 1 对（即济宁三号矿井），设计年生产能力 500 万吨，已开始试生产。设计年煤炭入洗量 2080 万吨，其中：现有选煤厂 5 座，设计年入洗量 1580 万吨；另有入洗量 500 万吨的济宁三号矿井选煤厂正在建设中。此外，截至 1997 年末，兖矿集团公司非煤产业已建成 16 个年销售收入 500 万元以上的产业项目或产品，拥有各类生产厂（公司）200 余个、生产经营网点 500 余个。

兖矿集团现有职工总数 8.2 万人，其中全民 6.6 万人，集体 1.4 万人；44 岁以下职工占总数的 83.4%，高中