

国家软科学研究计划项目  
中国本土化企业与高校管理案例库组建工程



中国企业管理科学案例库

# 速度逻辑

中粮集团华夏葡萄酒有限公司

用·事·实·说·话  
向·成·功·学·习

红旗出版社

本案例顾问:严升杰 陈小波 祁元平

# 速度逻辑

(2006年版)

陈建萍 严斌 吕志勇 薛云建



红旗出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

速度逻辑:中粮集团华夏葡萄酒有限公司/《中国企业管理科学案例库》  
委员会编. —北京:红旗出版社,2006.6

(中国企业管理科学案例库系列丛书)

ISBN 7-5051-1410-7

I. 速… II. 中… III. 葡萄酒-酿造工业-工业企业管理-经验-北京市  
IV. F426.82

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 063679 号

### 中国企业管理科学案例库系列丛书

速度逻辑——中粮集团华夏葡萄酒有限公司

《中国企业管理科学案例库》委员会编

责任编辑:李跃辉 封面设计:谭雄军

红旗出版社出版发行

邮政编码:100727 地址:北京市沙滩北街2号

E-mail: hqchs@publica.bj.cninfo.net

编辑部:84017570 发行部:64037154

印刷:北京市京津彩印有限公司

2006年8月北京第1版 2006年8月北京第1次印刷

开本:880毫米×1230毫米 1/32 印张:38 字数:850千字

ISBN 7-5051-1410-7

定价:150.00元(共五册)

# 中国企业管理科学案例库委员会

## 总顾问

成思危 全国人大常委会副委员长、著名管理学家

## 顾 问 (排名不分前后)

邵 宁 国务院国有资产监督管理委员会副主任

于 珍 中国机械工业联合会会长

陈邦柱 中国质量管理协会会长

郑斯林 中国企业联合会副会长

赵希正 中国电力企业联合会理事长

范维唐 中国煤炭工业协会会长

张今强 中国电子企业协会会长

李勇武 中国石油和化学工业协会会长

王兆成 中国铁道企业管理协会会长

陈士能 中国轻工业联合会会长

杨传德 中国烟草学会理事长

张人为 中国建筑材料工业协会会长

康 义 中国有色金属工业协会会长

韩家增 中国食品工业协会副会长

徐文荣 中国石油天然气集团公司总经理助理

## 主 任

田 夫 中国管理科学研究院院长

## 主 编

李树林 中国管理科学研究院科技进步研究所所长  
科技部《管理科学文摘》杂志主编

## 副主编

田 军 国家经济贸易委员会企业司原司长

## 委员（排名不分先后）

### 政府部门

- 周毓秋 北京市国资委副主任  
侯行知 重庆市人民政府副秘书长  
张 诚 山西省经济贸易委员会主任  
王祥喜 湖北省经济贸易委员会副主任  
孔繁礼 山东省经济贸易委员会副主任  
邓树齐 新疆维吾尔自治区经贸委副秘书长  
张自栖 辽宁省经济贸易委员会副主任  
何本云 西藏自治区乡镇企业管理局局长  
吴 强 江苏省经贸委企业指导处处长  
吴荣启 贵州省企业联合会会长  
汤爱军 内蒙古自治区经贸委副主任  
汪铁桥 青海省经济贸易委员会副主任  
陈斯达 广州市经济委员会副书记  
巫开立 广东省经济贸易委员会副主任  
周永泽 吉林省乡镇企业管理局副局长  
周树群 河南省乡镇企业管理局副局长  
项阳青 青岛市经济委员会副主任  
姜国钧 吉林省经济贸易委员会副主任  
谢瑞武 成都市经济委员会副主任  
曹明新 国家发展计划委员会副司级秘书  
滕 冲 广西自治区经济贸易委员会副主任

### 高校和科研单位

- 李金林 北京理工大学管理与经济学院院长，教授  
吕廷杰 北京邮电大学经济管理学院院长，教授  
徐二明 中国人民大学商学院院长，教授  
汪 波 天津大学管理学院副院长，教授  
李维安 南开大学国际商学院院长  
徐碧琳 天津财经学院MBA教育中心主任，教授  
芮明杰 复旦大学管理学院副院长，教授  
陈荣耀 东华大学旭日工商管理学院院长  
张宗益 重庆大学经济与工商管理学院院长，教授  
钱仲威 重庆工商大学派斯学院院长，教授  
于 立 东北财经大学MBA学院院长，教授  
于洪彦 吉林大学商学院MBA中心主任，教授  
马 洁 新疆财经学院MBA教育中心主任，教授  
王 华 暨南大学副校长，教授  
王重鸣 浙江大学管理学院常务副院长，教授  
井润田 电子科技大学管理学院副院长

- 尹继东 南昌大学经济与管理学院院长、教授  
 刘汉云 华北工学院党委副书记、教授  
 刘全顺 山东工商学院副院长、教授  
 李天德 四川大学经济学院院长  
 张新国 中南财经政法大学工商管理学院院长、教授  
 陈君宁 华中科技大学管理学院系主任、教授  
 陈晓红 中南大学商学院院长、教授  
 杜跃平 西北大学经济管理学院MBA教育中心主任、教授  
 杨民助 西安交通大学管理学院副院长  
 杨 慧 江西财经大学MBA教育中心主任  
 杨继瑞 四川大学副校长、教授  
 赵 葆 国家药品监督管理局培训中心主任  
 高 闯 辽宁大学工商管理学院院长、教授  
 徐金发 浙江大学工商管理学院副院长、教授  
 顾乃康 中山大学管理学院副院长  
 钱世超 华东理工大学工商经济学院常务院长、副教授  
 容和平 山西大学商学院副院长、教授  
 韩立达 西南科技大学管理学院副院长、教授  
 程国平 武汉理工大学管理学院副院长、教授  
 傅贤治 江南大学（无锡）商学院院长

## 企业

- 姚和清 中国石油天然气股份有限公司大港油田公司总经理  
 王铁军 中国石油集团东方地球物理勘探有限责任公司总经理  
 袁政文 中国石化集团河南石油勘探局局长  
 李万兴 昆明卷烟厂书记  
 严升杰 中粮集团华夏葡萄酒有限公司总经理  
 马德民 二滩水电厂厂长  
 王玉科 青岛钢铁控股集团有限公司董事长  
 李福成 北京燕京啤酒集团公司董事长  
 孙启玉 万杰集团公司总经理  
 孙荫环 大连亿达集团有限公司董事长  
 吴仁宝 江苏华西集团董事长  
 张瑞敏 海尔集团首席执行官  
 姜开文 山东莱芜钢铁公司董事长  
 徐文荣 浙江横店集团总经理  
 徐连宽 中大工业集团公司总裁  
 黄立功 中国石油天然气公司青海油田分公司总经理  
 梅敬民 江汉石油钻头股份有限公司总经理  
 鲁冠球 浙江万向集团总经理  
 韩召善 辽宁盼盼集团公司董事长  
 曾献兵 常德卷烟厂厂长

赵志正 新郑烟草(集团)有限公司总经理  
李新国 淄博烟草有限公司总经理  
杨德玉 兖州煤业股份有限公司总经理  
张国林 泰星减速机股份有限公司董事长  
赵振元 信息产业电子第十一设计研究院有限公司董事长  
李广富 大连华农豆业集团股份有限公司董事长  
邱健康 云南红河卷烟厂厂长  
陆道君 江苏太湖锅炉股份有限公司董事长  
张振武 内蒙古兴发集团公司总经理  
何季麟 宁夏有色金属冶炼厂厂长  
陈爱莲 万丰奥特集团有限公司董事长  
周耀庭 江苏红豆集团董事局主席  
罗 云 宜宾天原股份有限公司总裁  
董 宇 中国北车集团永济电机厂厂长  
黄 勇 山西省交通建设工程监理总公司总经理  
戴喜东 海城三鱼泵业有限公司董事长  
许景新 中山建华管桩有限公司总裁  
莫兆钦 广西源安堂药业有限公司董事长  
王 科 西安解放集团股份有限公司董事长  
李家顺 四川沱牌集团有限公司董事长  
江保安 济宁菱花集团公司总经理  
邵钦祥 浙江花园工贸集团有限公司董事长  
杨宝友 日照三木木业股份有限公司董事长  
杨钦欢 广东梅雁集团股份有限公司董事长  
周家春 上海永新彩色显象管有限公司总经理  
郑和平 得利斯集团董事长  
郑忠勋 安徽国风集团有限公司董事长  
范现国 河北华龙食品集团有限公司董事长  
武四海 中国阿拉伯化肥有限公司总经理  
南存辉 正泰集团公司董事长  
胡 青 梅河口创大纸业有限公司总经理  
唐传勤 好当家集团总经理  
黄乐夫 珠海中富企业集团公司董事长  
隋学礼 青岛创统科技集团有限公司总裁  
萧 伟 江苏康缘药业股份有限公司董事长

## 内 容 简 介

《中国企业管理科学案例库》系列丛书是国家软科学研究计划项目“中国本土化企业与高校管理案例库组建工程”的重要成果。本辑以“用事实说话，向成功学习”为基本出发点，立足于我国企业管理的实践和管理现代化的需要，用实证案例的研究方法，分别对成功企业的经营案例及其成功经验进行了全面系统的分析和总结。

该系列丛书案例翔实、视角独到，为广大企业经营管理人员、高校工商管理专业师生、管理咨询人员，以及政府、研究机构的专业人员和相关行业的从业人员提供了不可多得的学习和参考资料。

### 中国企业中粮华夏长城葡萄酒有限公司调研领导小组

组 长：严升杰

副组长：陈小波 祁元平

成 员：严 斌 杨雪峰 陈晓杰 郑 君 李春辉  
李 峰 王锡臣 齐景彬 宋国生 曹继权

### 中粮华夏长城葡萄酒有限公司案例专题研究组

组 长：陈建萍 吕志勇 薛云建

成 员：王丽娟 朱未萍 傅贤治 邹丽敏  
李茹兰 李凤兰 王海萍 马大龙



# 总 序

成思危<sup>\*</sup>

管理是生产力中的软件,只有通过管理才能将劳动者、劳动资料和劳动对象这三个要素合理地组织起来,加速生产力的发展。管理科学是研究管理中客观规律的科学,在从传统的计划经济向社会主义市场经济转变的过程中,在国有企业转换经营机制和技术改造的进程中,它都起着重要的作用。在国家自然科学基金会于1996年7月召开的管理科学学科发展研讨会上,朱镕基同志提出“管理科学和管理教育也是兴国之道”。许多有识之士在实践中已逐渐认识到,管理科学是促进经济发展与社会进步的

---

<sup>\*</sup> 作者是全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理学部主任、著名管理专家。

## 2 速度逻辑

重要因素之一,发展管理科学是振兴中华的重要途径。

管理科学作为一门独立的学科,主要是在 20 世纪内发展起来的。在 20 世纪的前半叶,其主要发展是从泰勒式的科学管理到以运筹学为代表的着重于数量分析的管理科学。而在 20 世纪的下半叶,管理科学与信息技术和行为科学共同演化,从一棵孤立的管理科学大树(Management Science)发展成为管理科学的丛林(Management Sciences)。我深信,在“振兴中华”的过程中,管理科学将发挥日益重要的作用。

由于管理科学是一门实践性很强的科学,在研究中必须联系实际,结合国情。我国目前及今后相当长的一段时期内将处于社会主义初级阶段,当务之急是要坚韧不拔地建立和完善社会主义市场经济体制。千千万万个独立经营、自主决策的企业是市场的基础,它们之间的相互作用所产生的自组织过程是市场之所以能发挥资源配置作用的根本原因。因此可以说没有自由企业制度就没有市场经济。政府的宏观调控固然是十分必要的,但不应违反市场经济的基本规律,更不应干涉企业的自主经营。在市场经济国家中,企业管理是管理教育的主要内容,也是管理科学的主要研究对象。

管理是管理者在多变的客观环境下设法运用各种资

源来达到既定目标的各种活动和全部过程。它既有科学的规律可循,又有艺术的运用之妙。管理科学家的职责是探寻管理的科学规律,以帮助管理者更好地达到其目标。在企业管理的研究和教学中,以描述和分析对某一具体管理问题作出相应决策并实施的全过程为主要内容的案例研究具有重要的作用。自从美国哈佛大学商学院于1921年首创管理案例教学方法以来,案例教学已在美国乃至全世界得到了相当广泛的应用。而近年来提出的一些新的管理理论,例如企业重建(Reengineering the Cooperation)、核心能力(Core of Competence)、第五项修炼(The Fifth Discipline)等,都是由美国管理学者在研究了大量的企业实际案例后形成的。

由于种种原因,在向社会主义市场经济转变的过程中,国有企业遇到的困难最大。为了搞好以国有企业为主体的各类企业,一方面要认真研究企业中的管理问题,注意总结先进的企业管理经验,并将其提升到理论的高度,努力促进我国企业在管理思想、管理组织、管理方法及管理手段等方面实现现代化。另一方面要培养大批优秀的企业管理人员。因此工商管理硕士(MBA)的培养已成为一个热门的话题,并受到各方面的重视。应当承认,设立工商管理硕士学位是西方培养管理人才行之有效的途径。

#### 4 速度逻辑

但在我国实施时首先要有掌握现代管理理论并有一定实践经验的教师队伍,要招收基础扎实,有上进心,并有一定工作经验的学生,还要有一套既能准确而详尽地阐述西方管理理论及方法,又能联系我国实际的教材(包括管理案例),这都需要我们作出极大的努力。

中国管理科学研究院科技进步研究所的同志们长期致力于组织和进行我国企业的管理案例研究,成效显著。我很高兴地看到他们将多年来的研究成果汇编成《中国企业管理科学案例库》大型文库,我相信此书的出版不仅会为我国的管理教育提供内容丰富的教材,也会为我国企业界的人士提供极为有益的借鉴。

近年来,在邓小平理论的指导下,我们正在从事一项前所未有的事业——建立社会主义市场经济体制,这是一场艰巨的、复杂的、长期的、有时甚至是相当激烈的改革,其结果必然会大大地解放我国的生产力。这里有许多问题是从书本中找不到现成答案的,需要我们去探索,去研究。特别是要从实践中总结经验,并提升到理论的高度,再用以指导我们的实践。我希望我国广大的有识之士都能自觉地积极投身于这一伟大的社会实践中,并通过研究及实践建立起中国特色的管理科学体系。

# 序 言

韩家增\*

风雨兼程 18 载,华夏长城以独有的速度、自我的逻辑,不可思议地完成了历史性跨越,昂首跨入国内葡萄酒行业的前列。如今,它拥有一流的技术、一流的管理和先进的企业文化,成为国内国际同行重点研究的对象。

为了研究华夏长城成功案例对我国葡萄酒行业的影响及作用,华夏长城被列入国家软科学研究计划项目,中国管理科学院科技进步研究所专门组成了国家项目专题研究组与全体员工一起,对华夏长城进行了为期三个月的案例现场研究。初稿形成后,又进行了一年多时间的反复研讨,最终形成了《速度逻辑》一书。本书是案例专题研究

\* 作者是中国食品工业协会常务副会长。

## 2 速度逻辑

组深入华夏长城内部挖掘闪光点,与领导和职工真情互动后形成的研究成果,它以清晰的逻辑思路、独特的视角向读者诠释了华夏长城持续、高速、健康发展的速度逻辑。我认为,华夏长城的速度逻辑,不仅为我国的葡萄酒行业,而且为我国整个食品等行业提供了可供借鉴的经验:企业速度经济的实现,需要通过技术创新提高产品质量和提升品种创新的速度并带来生产成本的不断降低;需要通过管理和组织变革不断降低组织成本来提高协调和控制能力以实现高的生产经营效率;与此同时还需要企业文化的有力支持。具体而言,华夏长城可借鉴的成功经验如下:

**第一,技术创新带来了产品质量的提高和品种创新速度的提升,并带来生产成本的不断降低。**

科研方式创新独特而实用。科学技术是第一生产力,这一理论对企业来说更具有指导意义。在科研方面,华夏人从不闭门造车,而且科研方式独特——积极与高校合作,组成科研联合体,抢占科研制高点,为华夏长城的快速发展构建了稳固的科技平台,为华夏长城全面建设国际一流葡萄酒厂家,实现新的跨越插上了腾飞的翅膀。

科技投入大而持续。科技决定竞争力,已经是不争的事实。在华夏长城,科技创新是其发展的灵魂。华夏长城每年至少保持科技投入占到销售收入的1%~2%以上,使自己的设备工艺技术一直保持在国内领先、国际一流的水

平上,这是华夏长城的产品能够快速与世界接轨,生产具备高品质干红葡萄酒和保持低成本的重要原因。

品种创新的速度快而稳定。经过 18 年高品质的诚信经营,如今“华夏长城”已经形成了多品种和高档化的产品格局。2001 年以来,“华夏长城”连续获得历届“国际葡萄酒及烈酒评酒会”多枚金奖和唯一特别金奖,提升了长城葡萄酒的国际品牌形象。在 2004 年“中国国际葡萄酒及烈酒评酒会”上获得唯一特别金奖的华夏葡园 A 区长城干红葡萄酒,更是彰显出中国葡萄酒产品的高贵品质,为“华夏长城”注入了高品质的灵魂,提升了长城品牌的价值,也为中国葡萄酒在国际葡萄酒圣殿上赢得了最尊贵的一席。根据市场需求的变迁和国际葡萄酒的发展轨迹,华夏人相继推出了单品种酒、年份酒、产区酒和特定小产区酒,由此引领了我国干红葡萄酒行业向国际化、规范化发展,并引领了新的市场消费热点。冰冻三尺,非一日之寒!令人炫目的辉煌背后,集聚了华夏人创业、成长的无数艰辛和磨难!我们要学习的,就是华夏人敢于探索,攀登葡萄酒科技高峰的勇气和决心。

第二,管理和组织变革降低组织成本,提高组织协调和控制能力,由此实现生产和经营的高效率。

伴随着时代的发展和市场规则的日趋完善和成熟,各行各业的竞争都变得更加激烈。一方面,企业必须通过不

#### 4 速度逻辑

断的技术创新赢得竞争的主动权及制高点；另一方面，企业还必须通过先进的管理模式来提高生产经营的运行效率。只有如此，才能从根本上保证技术创新能得以顺利进行，保证企业的产品能获得高的品质，保证企业能比竞争对手拥有更低的成本，并最终提高企业的综合竞争力，使企业永远立于不败之地。我们可以看到，华夏长城之所以能以自己的速度逻辑迅速、灵敏地反映市场需求，与其先进的管理模式——供应链管理环境下的业务外包有着密切的关系。值得大书特书的是，在10年前“大而全”、“小而全”经营管理思潮的阴霾中，华夏长城就前瞻性地开始了供应链管理环境下的业务外包管理模式的探索。事因难能，所以可贵，可以说，华夏长城在管理创新方面的先行性是其速度逻辑的重要内容之一。

正是由于华夏人的不断创新，才使华夏长城赢得了行业内的一系列第一的荣耀。天道酬勤！一系列桂冠的加冕是华夏长城创新智慧的最好诠释，是华夏长城实现快速发展的不竭动力，体现出了华夏长城始终引领中国葡萄酒行业和市场的领袖风范。

第三，先进的企业文化、团结的领导班子以及和谐的社企关系成为华夏长城的速度引擎。

技术与管理的创新为华夏长城的高速发展奠定了坚实的基础，以执著、创新、亲和为核心价值观的企业文化引



领了华夏长城的前进方向,并实现企业的可持续发展。在以下方面我们可以看出先进的企业文化对华夏长城的深刻影响。

战略,比利润更重要。现代竞争战略之父迈克尔·波特曾经说过,利润对于企业来说是重要的,但是还有比利润更重要的,那就是战略。这句经典,已经被华夏长城实践多年,在做中国最好的干红葡萄酒的战略确定后,华夏人凭借着执著的精神,心无旁骛地勇往直前。1990~1995年间,华夏长城曾陷入了史无前例的巨大困境,资金危急!市场危急!人才危机!然而严升杰及其华夏人做中国最好的干红葡萄酒的信念没有动摇。这是一个大无畏的选择,选择是理性的,因为睿智的舵手看到了中国葡萄酒当时正处于黎明前的黑暗阶段,光明一定会到来。在干红葡萄酒市场火暴的时候,有人提重金来华夏长城,当考虑到会影响市场战略的执行以后,华夏人毅然决然地婉言相拒。华夏长城执著于企业肩负的使命,执著于企业所选择的事业,决不为短期利益而扭曲战略,出卖未来。正是凭着这份对“纯正干红葡萄酒”的执著,华夏长城才能在葡萄酒市场的惊涛骇浪中处危不惊、兴盛不骄,以50余名员工的人力规模,稳坐中国干红葡萄酒产销量最大的行业领导者宝座。

协助,让华夏全面加速。十指有长有短,企业也一样。