



# 中国企业 改革与发展案例

主编 张承耀



经济·管理·出版·社

# 中国企业改革 与发展案例

主 编 张承耀  
副主编 张小宁

经济 管理 出版 社

责任编辑：孟昭宇 苏全义

版式设计：徐乃雅

责任校对：贾全慧

### 图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业改革与发展案例/张承耀主编. —北京：经济管理出版社，2000.6

ISBN 7-80118-643-5

I. 中… II. 张… III. 企业经济-经济体制改革-研究-中国 IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 24755 号

## 中国企业改革与发展案例

主 编 张承耀

副主编 张小宇

---

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：国防工业出版社印刷厂

---

850×1168 毫米 1/32 13 印张 322 千字

2000 年 6 月第 1 版 2000 年 6 月北京第 1 次印刷

印数：1—6000 册

---

ISBN7-80118-643-5/F·615

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。

地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

# 前 言

企业管理案例是一种在企业管理实践总结、研究分析特别是教学培训中广泛采用的文字材料。随着中国从计划经济走向市场经济，企业管理的内容发生了根本性的变化，企业管理研究与教学的深度与广度正在迅速地扩展，对企业管理案例的需求便急剧地上升了。进入1990年后，美国MBA教学案例大量涌入中国，很快国内的企业案例也铺天盖地而来。实际上，“企业管理案例”是一个比较含混的概念，需要进一步理清，而已经面世的案例资料又为我们提供了很好的“实验室”。因此，进行较为系统地梳理是完全必要的和有可能的。从1996年6月开始，我们申请了中国社会科学院的研究课题，对这一问题着手进行了研究。<sup>①</sup>

本书就是在这种研究的基础之上编写而成的。其主要特点有：

## （一）以专项性案例为主

企业管理案例首先可以从基本内容上加以分类。这里所遇到的矛盾是企业与事例的矛盾：一个案例材料既可以表现一个企业、一个事例，也可以表现一个企业多个事例，还可以表现多个企业一个事例。以一个事例为主的案例，我们把它们统称为“专项性案例”；反之，以一个企业多个事例为主的案例，我们把它

---

<sup>①</sup> 本次有关研究的成果参见附录1。

称为“综合性案例”。本书是以专项性案例为主的，所涉及的企业一般只有一家。当然，事物之间存在着密切的联系，因此，所谓的一个事例也仅仅有相对的意义。

### (二) 以研究性案例为主

企业管理案例又可以按基本用途加以分类。大体上可以将企业管理案例分成单纯介绍用、分析研究用和培训教学用等三大类。所对应的三种案例可以分别称之为基础案例、研究案例和教学案例。应该说，基础案例与研究案例都可以拿来作教学用。不过，教学案例需要进一步加工处理，而且必须配合课下准备、课上教学组织等手段。总的来讲，基础案例仅仅是介绍客观发生的事例，没有主观价值判断；研究案例要有研究者的个人主观价值判断；教学案例则希望引导出众多的决策方案，而没有一定的结论。假如我们把这种案例看成某种产品，那么基础案例则属于初级产品，研究案例属于加工产品，而教学案例是由基础案例与研究案例加工而来，因而属于最终产品。本书主要为研究性案例，同时为了配合教学，也进行了简单加工处理。<sup>①</sup>

### (三) 以企业改革与发展案例为主

企业管理案例可分成综合案例与专项案例两大类。所谓综合案例是一种多问题的案例；专项案例只注重某一方面的内容。现在的问题是，究竟应该如何对企业管理的问题进行分类呢？在这里，问题关键在于是究竟采取一个比较窄小的态度，还是一个比较宽泛的态度。如果认为企业仅仅是一个生产经营组织，那么企业管理的内容主要就是生产、经营以及计划、控制等管理职能方面的内容；如果认为企业不仅是一个产业组织而且还是一个产权组织，那么企业管理就还应该包括企业制度、资本运作、体制改革、兼并重组等方面的内容，我们可以把这些内容称为“管理企

<sup>①</sup> 有关情况的说明参见附录 2。

业”。换句话说，企业制度、企业体制改革究竟算不算企业管理？目前中国正处于企业体制转换的历史过程之中，是否有必要单独编写体制改革的案例？企业体制改革与企业管理究竟有没有关系？我们认为，对于当今的中国，不应该将体制改革与企业管理割裂开来，而应该采取一个比较宽泛的态度。因此，本书在设置基本内容时，是以企业改革与发展为主的。

#### （四）统一的案例名称范式

既然企业管理案例是一类特殊体裁的文件资料，那么其题目是否应该有一种比较规范的确定方法呢？现在看来，并不是这样一种情况。一般来说，各个案例被分别放置在不同的专题之下，大致分类是比较清楚的。但是，具体到每一个案例的名称，则是没有什么规范的，或者说是非常混乱的。从已有的国内外案例中，在区分不同的专题之下，至少有以下几种不同类型的案例名称：企业名、项目名、企业名+项目名、项目名+副标题、行业名、公司名；项目名、项目名：企业名，等等。总之，我们可以看出案例的名称主要包括“专题名”、“项目名”和“企业名”等三个要素，各种不同的案例名主要是这些要素的不同组合方式。对此，我们可以考虑进行如下规范：基本的配置可以是将专题名后加一个冒号，再后边将企业名用方括号括起来，即为：“专题名：项目名（企业名）”。本书全部采取这样的规范化格式确定案例的名称。

#### （五）篇幅均匀波动不大

一篇企业管理案例应该以多少字为合适，并没有严格的规定。从已有的一些典型案例集来看，其波动的幅度是相当大的，小的6倍7倍，大的十几倍、几十倍，甚至于高达100多倍。实际上，一部描写企业增长的专著也属于一份案例，而一张活页片子也算是企业管理案例，因此，企业管理案例规模与字数没有什么限制。不过，在一个特定的案例集中，不同案例之间的篇幅不

要相差太长，即其页数最好有一个比较合理的变动区间。本书所取案例长度为 5000 字到 9000 字之间，相差幅度不超过 2 倍。

#### (六) 标准的五段式结构

不同性质的企业管理案例有着不同的结构与风格。基础性案例没有什么固定的模式，最根本的一点是要保证客观真实性，而不应出现因人而异的情况。在风格上可以有较大的自由度，既可以是资料性质的介绍陈述，也可以是情景式、故事性、情节性的描写。研究案例的特点是具有研究者的主观判断。这一般是在对现实问题进行描述之后，对其加以理论上的分析，探讨其发生的原因，可以印证某一原理，也可以提出某种假说。在这里值得注意的是，应将客观现实与主观判断较为严格地区分开来。在结构上，虽然可以采取夹叙夹议的形式，但最好是明显地加以区分。

近年来，《经济管理》杂志在这方面进行了有益的探索。他们探讨了“背景·事例·点评”的三段式。其中，“背景”是讲事件发生的环境和条件；“事例”对故事发生过程的描述；“点评”为点评者对之的分析判断。本书全面采取这种分段式模式，考虑到索引与教学的需要，又在全文的首尾分别增加了“主题词”和“讨论”部分。<sup>①</sup>这样，本书案例就都具有了 [主题词]、[背景]、[事例]、[点评]、[讨论] 等五个大的部分。

#### (七) 作者队伍广泛高手加盟

本书的编写人员较多，大体上包括这样几个方面：

所内人员——中国社会科学院工业经济研究所研究人员。如张金昌、杜莹芬、张小宁、黄群慧、刘光明、刘湘丽、张承耀、金砮、余晖等等；院内人员——中国社会科学院工业经济研究所外其他研究所研究人员，如世界经济与政治研究所的康荣平、经济研究所的王红领、唐宗焜、尚列等等；院外人员——中国社会

---

<sup>①</sup> 在一些案例集中，主题词个数从 1 个到 7 个不等，我们采取 3 到 5 个。

科学院工业经济研究所以外其他研究人员，如国务院发展研究中心的陈小洪、李兆熙、财政部的文宗瑜、中国政法大学的李曙光、人民大学的卢东斌、牛海鹏、首都经贸大学的蔡红、上海同济大学经济与管理学院的陈德棉、财经时报的李丹、经济参考报的高鹤君、华北制药的魏川、熊猫电子的李双喜、上海宝钢的艾宝俊等等。

#### (八) 对已有成果的改写

本书的案例有相当一部分是已经发表过的。这次在形式上进行了统一的改写处理。<sup>①</sup> 主题词与讨论及部分点评是由编者加上去的。

总之，本书力求在内容上偏重于改革与发展，在形式上争取整齐划一。全书共收集了36篇案例，大体上划分为9个部分（这种划分仅仅是相对的，以为每个案例都会涉及多个方面的内容，请参考主题词），每部分4篇案例，每篇5000—9000字，加上附录，共30万字。这主要是考虑全书规模不可太大，否则将不便于携带以及出现价格方面的问题。但是，在内容方面，仅仅数十篇，难免对改革与发展问题挂一漏万，所以也只是起一个抛砖引玉的作用；在形式方面，仅仅是一种探索，供各界参考，恳切大家多多指教。

在本书交付出版之际，我要感谢所有参加写作的同志，也期待着广大读者的批评指正。我们还要特别感谢经济管理出版社社长孟昭宇同志，由于他的努力，不仅使得本书在结构上进行了大胆的尝试，也使得本书得以尽早地面世，在此一并表示真诚的谢意。

编者

2000年3月于北京

---

<sup>①</sup> 已发表的情况与资料来源参见附录3。



# 目 录

- 1 /1-1 企业制度：  
董事长被职工赶走了 (安阳路德)
- 10 /1-2 企业制度：  
一人不能包打天下 (巨人集团)
- 24 /1-3 企业制度：  
新兴国有企业的典范 (实达电脑)
- 37 /1-4 企业制度：  
中外合资优势互补 (华北制药)
- 45 /2-1 产权变革：  
建立现代企业制度的三部曲 (熊猫电子)
- 54 /2-2 产权变革：  
职工买断国有小企业 (清城绝缘瓷)
- 64 /2-3 产权变革：  
转型经济中的银企关系 (三九集团)
- 75 /2-4 产权变革：  
国有资产流失的制度基础 (渤海啤酒)
- 90 /3-1 企业兼并：  
没有规矩不成方圆 (前进科技)

- 98/3-2 企业兼并：  
私企零价收购县办国企（东胜公司）
- 106/3-3 企业兼并：  
低风险、高收益的收购（莲花公司）
- 115/3-4 企业兼并：  
盈利国企接收破产国企（燕京二毛）
- 123/4-1 发展战略：  
市场导向的“变型”过程（北京开关）
- 133/4-2 发展战略：  
核心能力的成长途径（海尔与长虹）
- 145/4-3 发展战略：  
挑战世界强手（东方通信）
- 157/4-4 发展战略：  
认识与把握商机（深圳华侨城）
- 167/5-1 资本经营：  
财务投资者的功能（四通利方）
- 173/5-2 资本经营：  
7年拥有34亿资产（建昊集团）
- 182/5-3 资本经营：  
挖掘环境保护的金矿（鲁北化工）
- 195/5-4 资本经营：  
多样化的风险（深圳宝安）
- 203/6-1 人力资源：  
不仅扭亏为盈时的召唤（北京钟表）
- 216/6-2 人力资源：  
中国的MBO还没有开始（四通集团等）

- 228 / 6 - 3 人力资源：  
*四化管理法的考核报酬体系 (灵化集团)*
- 238 / 6 - 4 人力资源：  
*职工出资设立持股会 (浦东大众等)*
- 245 / 7 - 1 组织文化：  
*适应战略调整的组织变革 (联想集团)*
- 259 / 7 - 2 组织文化：  
*投资监督与财务监督 (上海宝钢)*
- 267 / 7 - 3 组织文化：  
*“和商理念”的塑造 (荣事达集团)*
- 279 / 7 - 4 组织文化：  
*中国特色的企业精神 (三九集团)*
- 289 / 8 - 1 竞争策略：  
*组织结构与基本特征 (联想集团)*
- 301 / 8 - 2 竞争策略：  
*市场调查与营销管理 (长城公司)*
- 313 / 8 - 3 竞争策略：  
*一场主场取胜的比赛 (三元公司)*
- 321 / 8 - 4 竞争策略：  
*建立技术创新机制 (海信集团)*
- 331 / 9 - 1 国际竞争：  
*挑战世界领先企业的战略 (丰原生化)*
- 341 / 9 - 2 国际竞争：  
*难能可贵的正面突破 (天菊集团)*
- 353 / 9 - 3 国际竞争：  
*两个开发与一个支撑 (天津药业)*

364 / 9-4 国际竞争:

*真正的VC是什么? (东北制药)*

377 / 附录 1

*企业管理案例编写模式研究的基本问题*

393 / 附录 2

*研究性案例模式设计的初步尝试*

397 / 附录 3

*基础资料来源一览表*

400 / 后 记

# 董事长被职工赶走了(安阳路德)

### [主题词]

企业制度 接管企业 股权转让 劳资冲突 医药行业

### [背景]

方玄冰，浙江人，今年 40 岁，医药行业的营销专家。他曾经供职于康恩贝集团，在贝贝血宝的市场推广上立下了汗马功劳，之后又被三株集团高薪聘用，曾经是北京三株的第一副总裁、财务总监。

安阳三药厂成立于 1958 年，辉煌时曾经是河南省甚至全国的重点制药企业，全厂最多时将近 2000 人。但是到 1996 年，净资产只有 3800 万元的安阳第三制药厂背上的债务就有 1.2 亿元。

1997 年 4 月，安阳三药 3800 万元的净资产重新被评估为 2400 万元，同时剥离负债 1.2 个亿，三株公司以现金 1224 万元占 51% 股权取得控股地位。后北京三株公司改名为北京路德公司，安阳三株公司也改名为安阳路德公司。

变故很快降临。北京路德调整经营战略放弃药业，决定放弃安阳路德。为了确保在经营上的安全，北京路德将原来准备注资

的1224万元降至612万元，即占公司股本2400万元的51%降至25.5%。北京路德又将大股东的位置还给了国家，他的合资伙伴国营企业——安阳市第三制药厂占股74.5%。

1999年6月，在安阳路德药业有限公司中拥有25.5%股权和450万元债权的北京路德有限责任公司，将这部分股权和债权无偿赠与了方玄冰的私人企业——浙江兰溪市共同广告有限公司。

方的私人企业控股安阳路德是合理合法的。①方将北京路德转让给他的450万元债权中的400万元转为股权，作为北京路德单方追加的增股。这样，方就拥有了安阳路德1012万元的股权。这一点，安阳市医药管理局在今年6月25日的一份报告中给予了认可。②方玄冰为了占有安阳路德药业公司51%的股权，开始与安阳市政府、国资局艰苦协商。③国资局根据市政府常务委员会的纪要和市领导的批示正式发文，同意安阳第三制药厂减少股本（实物固定资产）410万元。

这样，方玄冰就以1012万元的股本成了安阳路德的大股东——他已拥有51%的股份。因此，从法律上讲，方玄冰获得安阳路德51%的股权完全合法，尽管从表面上看，方本人没有掏一分钱。

事情的发展不过3个月。1999年9月22日，方玄冰拿到了更改后的营业执照，正式走马上任董事长；11月30日，方玄冰在给营销人员开会时，因为认定营销人员开会时迟到，与营销人员发生冲突，包括一定程度的身体接触；几天后，当方再次给营销人员开会时，让自己带来的新营销员给老营销员讲讲经验，引起老营销员的不满，再次发生冲突；之后方回北京休息；12月30日，方玄冰再次回到安阳路德的办公室，被老营销员们口头围攻，发生冲突，又有身体接触，最后方被公司其他领导架上车，离开公司；12月31日，方决定将自己的股权转让给北京路

德公司，走人。

期间，安阳路德公司的部分职工多次到安阳市医药局、安阳市政府上访；方玄冰也于1999年12月7日给支持自己的安阳市主管工业的副市长周春艳发出了一封情辞恳切的信。

就这样，才乐了两个多月的方玄冰这回可是一点也乐不出来了。他这个安阳路德药业有限公司的法人代表、董事长楞是被公司的二三十个人给赶出了公司。

原因很简单，这些人认定方玄冰是一个骗子。

## [事例]

### (一) 新营销观念得到喝彩

1999年9月22日，方玄冰在河南省安阳市各级领导的关怀下如愿拿到了工商营业执照，方玄冰也成了安阳路德药业有限公司的法人代表。这一天，已经在安阳路德呆了3个多月的方玄冰正式上任了。

老安阳路德的总经理、新安阳路德的副董事长、常务副总经理，43岁的女厂长——王安萍在事后接受记者采访时表示：“当时厂里非常欢迎方总来，厂里的职工也非常希望方总能够让我们厂有个大发展，对方总是又敬又畏。本来我准备把我的办公室让给方总，方总说不用，我们就专门给方总开辟了两间办公室，还重新装修了一下。”

之后的两个月，事情发展的比较顺利。

方玄冰的营销理念在安阳市可以说是获得了满堂彩。他除了给各级领导机关宣讲自己的观念，还给公司的营销人员上课。记者在采访中接触的所有人对于这次讲课都是津津乐道，营销人员当时听得热血沸腾，认为这样干下去企业前途无量。而安阳路德的直接上级机关——安阳市医药管理局局长更是早想好了要请方玄冰给安阳市医药行业的企业上大课；安阳市主管工业的副市长

周春艳也认为方玄冰确实是个营销人才。

那么，方玄冰的营销观念到底是什么样的呢？按照方玄冰的理解，就是运用市场营销工具，全面、集中、集团性地开发市场，夺取终端销售，提供终端服务。而销售商和业务人员只是产品通向市场的渠道。在管理上必须是规模化、程序化、简单化的操作模式，业务员的作用是一种个人技能业绩的表现，是公司派遣在当地工作的员工。工作优秀可以奖励，继续留用，做得不好，继续再学习。这样做是将个人利益建立在公司的发展上，决不可将公司利益建立在个人身上。

## (二) 下岗把大家吓死了

这个营销观念在一个现代企业里是十分平常的，但是在一个前国有企业中确如重磅炸弹一样，引起了安阳路德老营销人员的不满。

在与安阳路德副董事长王安萍的交谈过程中，王对于方玄冰上任后通过的唯一一份比较有实质内容的政策（王安萍的观点）并不很熟悉，而政策中的“老人老政策”到底期限有多长，王表示得查一下。主管营销的副总查汉生也不很熟悉，查看原件，上写明是“市场区域两年不变，业务政策一年不变”。

对于“老人老政策与新人新政策”的实质区别到底是什么，王开始称：“待遇下降。”笔者追问，是提高了新人（指按“新政策”的营销人员）的待遇？而是管理严格了。

笔者随后与主管销售的查汉生副总经理进行了交谈。查对于方的营销观念表示肯定，认为确实是应该推进的。但查又说：“销售方面的变化太快了，很多政策怎么说也应该坚持到年底。”

查同时提出，方天天要求营销员提升业绩，否则就“让其下岗”，这种压力肯定是必要的，但是所有人都感到了下岗的威胁，“下岗几乎成了方的口头禅”。

王安萍也说“现在是人人自危，一张条子就可以让你下岗。



其实一个人也没动，但是把所有的人都吓死了。”

王用这样的比喻来解释这次冲突：“明天你就杀死我了，还是今天杀了我吧。”董事长和员工动了手。

主观的讲，在与方的接触中，记者就认为方是比较情绪化的人。在安阳的采访过程中，几乎所有的采访对象都对方的言谈举止很不满意。

王安萍详细描述了方与销售员第一次冲突的过程。因为方认定营销员迟到了，在经过长时间的沉默后发出质问：“你们脸红不红？”沉默了一段时间后，有一个营销员问：“脸红什么？”，方大怒：“今天的会不开了！”拂袖而去。后来双方都有动作。

此外，据销售员的反映，他们认为方玄冰十分不尊重营销员，当营销员在向方汇报工作时，方会冒出一句“屁话”打断营销员的话。

另据王安萍讲，方在人事任用上也十分成问题。方撤过一个营销部长。按照常理，无论事前还是事后，方都应该与这个人谈一次，但是这个营销部长出去开会，回来就什么都不是了，也没人管了。同时，厂里还流传着这样一个传言，“方总说了，那个老查（主管销售的副总）根本不行，很快会把他拿掉。”据王称，这个话是方总带来的三个新营销员说的。

### （三）“没钱就别来当老板”

资金问题是方在安阳路德呆不下去的关键原因。

安阳路德的营销员们认为，当初方进入安阳路德是答应了带资金来，不管500万元还是700万元，反正你现在没钱就别当这个老板。“方玄冰根本就是一个骗子公司”；“方玄冰是在用厂里的钱赚钱，他在空手套白狼。”安阳路德副董事长、常务副总王安萍认为，方在当初谈合资的时候就许诺，一定会给厂里带来资金，不管是借的也好，用自己1012万股作抵押也好。当时答应的好好的，跟国资局、医药局的领导都拍着胸脯答应过，这会儿