

国务院发展研究中心·中国企业联合会·清华大学 联合项目

中国式企业管理研究丛书

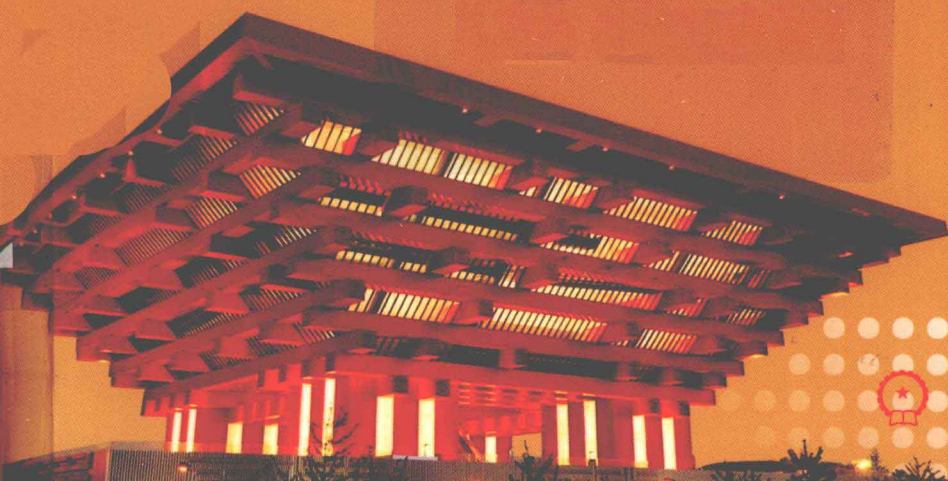
丛书主编 陈清泰 蒋黔贵 赵纯均
执行主编 陈小洪 胡新欣 杨斌

云天化 成功之道

《中国企业成功之道》云天化案例研究组 编著



The Best Practice of
Yun Tian Hua



机械工业出版社
China Machine Press

The Best Practice of
Yun Tian Hua



国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION

云天化 成功之道

『中国企业成功之道』云天化案例研究组 编著

项目组织单位 / 国务院发展研究中心企业研究所

统稿人 / 王继承



机械工业出版社
China Machine Press

本丛书是“中国式企业管理科学基础研究”项目的成果。该项目是国务院领导批示、财政部支持的项目，由国务院发展研究中心、中国企业联合会和清华大学于2006年联合发起，通过对中国式企业的管理背景、成功企业案例、管理专题和理论等的研究，总结概括了中国企业发展的基本模式和经验，并将中国模式概括到理论高度。

云天化集团自1977年建成投产以来，历经了30多年的风风雨雨，从普通的化工厂成长为一家中国500强的知名企业。云天化集团成功的秘诀是什么？是怎样的管理体系与企业精神使一家化工厂发展成为业内龙头企业？本书详细探讨了云天化集团的成功经验，希望能给有志于走向全球的企业以有益的启示。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

云天化成功之道 / “中国企业成功之道”云天化案例研究组编著. —北京：机械工业出版社，2012.5

（中国式企业管理研究丛书）

ISBN 978-7-111-38377-2

I. 云… II. 中… III. 日用化学工业 - 工业企业管理 - 经验 - 昆明市
IV. F426.7

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第098727号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037）

责任编辑：左 萌 版式设计：刘永青

三河市杨庄长鸣印刷装订厂印刷

2012年5月第1版第1次印刷

170mm×242mm·18.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-38377-2

定价：49.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

总 序

F
O
R
E
W
O
R
D

自 20 世纪 80 年代以来，中国这个西方世界眼中的“庞然大物”，高举改革、开放、稳定、发展的大旗，以不可思议的姿态和速度和平崛起，取得了举世瞩目的成就。“中国现象”，包括政治、经济、思想、文化等各方面的现象，引起了中外学界的高度关注，其中，最广泛、最直接的研究集中在经济领域。这是因为，在 20 世纪中叶以前，大国是以军事力量为手段，以地域征服、资源掠夺为标志的；而历史走进 20 世纪下半叶之后，大国则是以综合国力为基础，以技术引领、市场认同为标志了。

研究经济，离不开对企业的关注；中国经济的高速发展，与众多企业的成功崛起密不可分。如何诠释中国企业成功的“神话”？答案颇多：政策的支持、环境的改善、广阔的国内市场、廉价的劳动成本等，这些都是，但又不止这些。因为这些一般的经济因素，难以对中国很多产业中出现国际竞争力迅速提高甚至成为新兴领先者企业的现象作出较为全面、深入、具有足够说服力的解释。如果说在 20 世纪初，支撑美国工业化成功的是泰勒的科学管理和福特的标准化及流水线生产，而在第二次世界大战后日本崛起的过程中，扮演主要角色的企业则得益于丰田的看板管理和精益生产方式。那么，推动经济持续快速发展的中国企业，其担此大任的管理因素又是什么呢？

2005 年春节前，国务院发展研究中心、中国企业联合会、清华大学的有关同志共同商讨，提出了挖掘中国企业

成功奥秘的动议，提出从实证研究入手，系统总结提升改革开放以来我国企业管理的成功经验，进而创建中国式企业管理科学，以指导企业提高竞争力。

大家达成上述共识主要基于以下两点考虑：

一是中国要成为经济强国，必须同时有一批具有较高管理水平和国际竞争力的企业。改革开放以来，激烈竞争的市场环境和国外企业的强势冲击，造就了宝钢、华为、中远、海尔、联想、振华重工、万向等一批企业，它们汲取国际经验，结合国情和企业实际不断创新，取得了很大成功；但也有不少企业辉煌一时，昙花一现。而我们对中国的企业管理，在微观层面系统的、较长时间的实证数据和综合研究严重不足，缺乏对优秀企业成功奥妙、基本经验和管理模式的挖掘与剖析。基于案例研究的中国式管理课题，通过深入探究成功企业的成功之道，对它们的管理实践进行梳理、总结和理论提升，使之惠及众多企业，有助于冲破目前存在的“企业管理能力和水平还不适应企业的规模和经营模式，企业管理理论还落后于企业管理实践”的“瓶颈”，对普遍提高中国企业的管理水平和国际竞争力具有重要的意义。

二是中国的市场环境和企业发展路径与国外企业有很大差异，照搬国外的一套不能解决中国企业管理的全部问题。提出“中国式企业管理”这一命题，旨在探求国外先进的科学管理理论在资源配置和合理组织生产力方面的普适性，与中国的传统文化和经济体制的特殊性在实践中怎样实现有效的融合，诠释企业成功的管理内涵，在此基础上研究建立中国式企业管理理论。可以说，这是历史赋予中国管理学界的特殊任务，也是不容推卸的责任。伟大的时代应当产生创新的理论，“中国式企业管理”的研究成果，不仅应体现中国国情和特色，能在理论上概括中国式管理的基本构架和特点，反映中国企业成功的经验；而且要用国际通用的学术语言进行描述和概括，以期最终能得到国际理解和认可。

这一创意提出后，很快得到国务院领导的支持，并由发改委、财政部通过国资委立项实施，名称确定为“中国式企业管理科学基础研究”。项目2006年开始启动，研究内容包括：中国式企业管理背景研究、中国企业成功之道之企业案例研究、企业管理专题研究、中国式企业管理理论研

究等，最终目标是提出适应中国经济转型和崛起的“中国式企业管理”模式和理论，形成旨在促进和提高中国企业管理水平的纲要性的企业管理指导政策。

研究工作已历时4年，由国务院发展研究中心企业研究所、中企联管理现代化工作委员会和清华大学经济管理学院三家机构组织了中国人民大学、对外经济贸易大学、浙江大学、华中科技大学、南开大学、华东理工大学、华南理工大学、山东大学、长江商学院等多所院校的上百位专家学者参与了研究。项目开展了历史传承、管理输入、改革开放3个背景专题研究，宝钢、中兴通讯、新希望、振华重工、用友、大庆油田、青岛港、五粮液、联想、万向、招商银行、神华、云南白药等30多家国内成功企业的案例研究以及战略管理、创业管理、技术进步与研发管理、组织与企业管理制度、公司治理、企业文化、市场营销与品牌、人力资源、生产与供应链管理9个专题研究，为课题总报告的理论总结打下实证研究的基础。

截至目前，研究取得的进展主要表现在以下几个方面。

1. 科学合理的研究框架及内容，为我们提供了大量、宝贵的第一手和最新的研究成果

在前人研究成果的基础上，“中国式管理科学基础研究”的研究框架及内容，确定为管理背景、企业案例、管理专题及中国式企业管理理论研究等四个方面，四方面相辅相成、相互印证，组成一体。

背景研究着重分析中国企业生存发展的环境，特别是改革开放以来体制和市场环境变化对企业管理的冲击、启迪和提升，深入探求产生中国式管理理念的历史文化根基以及西方管理思想和方法对我国企业管理的广泛影响。背景认知是形成成功案例和管理研究的重要基础，本身亦有独立的价值。案例研究主要是选择有代表性的样本企业进行全景式案例研究。样本企业的选取原则是：业绩业内领先，长期稳定增长；在国内、国际市场上具有较强竞争力；有相对较大的资产规模和较强的实力；管理水平较高；注重社会责任。通过一批个案研究，挖掘企业成功之道，对成功原因、机理以及影响因素进行综合分析，既独立形成研究成果，也为管理专

题研究提供重要依据。管理专题研究的任务是归纳比较案例研究结论的共性及特点，在9个不同领域内总结出相应的管理经验。理论研究则是在上述三项研究的基础上，对企业成功之道及若干专题进行综合的、有一定理论深度的总结、提炼，使之条理化、系统化，提出带有规律性的结论，总结出中国企业在管理实践中创新地使用各种管理思想、方法和手段的一般规律，初步创建体现中国企业管理特色的、具有丰富内涵的管理理论体系。

上述研究成果将以“中国式企业管理研究”丛书为载体，陆续与读者见面，大家共同分享经验，共同探求管理奥秘。

2. 基于管理二重性的“中国式企业管理”

管理与技术和资本不同，管理不仅具有生产力的性质，还体现为一定的生产关系，因此具有明显的二重性。涉及生产要素合理配置和生产经营组织的部分，理论科学的意义比较强，具有普适性；涉及生产关系，如在经济制度、所有制结构以及法律、民族、文化、道德等上层建筑和意识形态方面，却体现出强烈的特殊性。因此，管理存在着明显的地域、民族和文化的差异。历史上，理性的官僚科层组织产生于德国，创新的变革理论产生于美国，强调精神力量的企业文化和严格精细的管理风格则产生于日本。这不是一种偶然，其中包含着地域、历史与民族特色的必然。

发达国家工业化期间积累的管理科学是全人类的财富，中国企业正不遗余力地从中汲取营养。中国有悠久的历史文化，中国企业——无论是国有企业还是民营企业，发展的路径与国外企业有很大的不同，改革和发展过程中所遇到的矛盾、困惑以及破解的办法，几乎全部标注了明显的中国特色，无不体现中国传统文化和国情的现实规定性。

管理的二重性决定了“中国式企业管理”的存在。它存在于将管理的一般原理与中国实际结合而取得成功的企业之中，企业管理理论、方法的普适性与理念的特殊性有机融合，往往是企业竞争力和成功的关键所在。

3. 改革开放后中国的企业管理是沿着“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的轨迹前进的

改革开放后，企业外部环境迅速变化，基于计划经济体制的管理理

念、管理方式已经成为提高企业效率和活力的桎梏，新的管理理念、管理方法需要建立，中国企业的管理面临脱胎换骨的变革。面对经济体制转轨的大势，众多企业管理者既兴奋不已，又茫然不知所措。

1978年10月，受国务院指派，袁宝华同志曾率领马洪、邓力群、孙尚清等人组成高级代表团赴日本考察经济管理。考察期间代表团发现，中国工业企业1976~1978年所面临的情形与日本企业1945~1950年非常相似，同样处于恢复生产和经济快速发展的起步阶段。整顿企业管理、转变管理理念、以现代化管理改造传统管理势在必行。代表团认为，日本的文化传统与我国有许多相似之处，学习日本企业的管理经验可以成为中国企业改善管理的重要途径。进入20世纪80年代，学习日本的企业管理就成了中国企业走向现代化管理的起步阶梯，现场管理、全面质量管理、价值工程、看板管理等管理方法迅速传入中国，令很多企业管理者耳目一新，纷纷效法。

1983年，时任国家经委常务副主任的袁宝华在广泛调查研究的基础上，适时提出了“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的改造传统企业管理的思路，后来被确认为“十六字方针”。这一方针为当时以及后来的企业管理者明确了思路，把中国的企业管理引向了既要接受历史传承、又要提炼创新，既要引进学习、又要结合国情和不丧失自我的道路。自此，企业以适应市场、提高效率为目标的管理改进和管理创新活动逐渐活跃，形成了学习企业管理、研究企业管理的热潮。

回顾近30年来企业发展的历史可以发现，中国的企业管理正是沿着“十六字方针”的轨迹不断取得进步的，“十六字方针”在实践中被进一步确立；很多企业遵从“以我为主、博采众长、融合提炼、自成一家”的道路，获得了很大的成功。

4. 中国企业成功之道的初步发现

清华大学经济管理学院承担了“中国式企业管理科学基础研究”理论研究部分总报告的撰写工作。该报告以战略和组织为中心，从企业经营多个维度的综合管理的视角，总结了中国企业在30多年来取得的成功经验，概括为“中的精神、变的策略、强的领袖、家的组织、和的环境、学的创

新、搏的营销、苛的运营、融的文化”。

以上多个角度的初步梳理并没有完全涵盖项目研究的各个方面，但是透过这些共性总结，仍可以一窥中国企业的成功之道：有着很浓厚的中国哲学色彩的“中的精神”，为了适应环境而高度权变的战略，以品德、魅力和愿景凝聚团队的杰出企业领袖，富有中国家庭色彩的组织控制，以共赢的政企关系、和睦的行业氛围和正面的公众形象为代表的和谐环境，以标杆模仿与整合再造相结合的创新路径，全神贯注、全力以赴的营销努力，在严格基础上精细、高效的运营管理以及在管理理念和方法上古今、中外、个人与团队的有效融合等。这是我国企业成长的共同财富。

“中国式企业管理科学基础研究”是从实证研究入手，以案例调研为基础的，案例调研更适合于发现假说；作为互补，项目涵盖的一批成功企业的样本以及长期数据的实证研究成为验证假说的有效手段。而检验这些中国式管理规律是否具有更为普遍性的意义，则不仅有待于在多数的中国企业中观察到这些经验落地开花，更有待于中国企业在更广阔的国际市场竞争中赢得更大的成功，更多的中国企业家和中国品牌受到更多和持续的尊重。尽管管理科学的理论框架在美国产生，但我们对于中国企业进行深入研究，一定会成为扩大理论领域、使理论更具普遍性或者产生创造性发现的重要机会。对于正在进行现代化建设的中国，我们期许这些研究和总结的成果，能够为大家提供思考和实践的广阔空间，启迪今天，影响未来。

我们有理由相信：既从西方管理理论中汲取丰富营养，又闪烁中国人独特智慧的中国式管理理论和模式将渐行渐成；以众多成功企业的丰富实践支撑的中国式企业管理，一定可以在我国乃至世界的经济发展中大放异彩。

陈清泰 蒋黔贵 赵纯均

目 录

C o n t e n t s

“中国式企业管理科学基础研究”项目

中国式企业管理研究丛书编委会

“中国企业成功之道”云天化案例研究组成员

总序

第1章 引言	1
云天化集团发展沿革及入选原因	1
云天化集团已有研究综述	7
第2章 云天化集团发展战略	10
云天化集团简介及其战略发展轨迹	10
云天化集团的战略演进过程	11
云天化集团的核心竞争力	29
云天化集团的战略管理	37
云天化战略成功之道经验总结	39
第3章 云天化集团组织结构与管理制度	41
云天化集团组织结构与管理制度的历史沿革	41
云天化组织结构变革与战略匹配分析	47
云天化现有组织结构与制度模式分析	53
云天化组织体制模式总结	61
第4章 云天化集团的财务管理与资本运作	66
云天化集团财务管理体制的发展历程	66

云天化集团财务管理的特点	69
云天化集团的融资模式	71
云天化集团的低成本扩张	80
研究结论	87
第5章 云天化集团的技术创新	88
云天化集团的技术创新体系	88
云天化集团技术产业的发展历程	96
云天化集团的技术创新模式	111
云天化集团技术创新的经验总结	121
第6章 云天化集团生产运营与供应链管理	124
云天化集团生产运营与供应链管理的历史沿革	124
云天化集团生产运营与供应链管理的现状	127
云天化集团生产运营与供应链管理的支撑体系	138
云天化集团生产运营与供应链管理的经验总结	147
第7章 云天化集团的品牌建设与市场营销	153
云天化集团市场营销体系的历史沿革	153
云天化集团市场营销体系的现状及具体实施过程	157
云天化集团品牌管理的现状和特点	168
云天化集团市场营销与品牌战略的经验总结	172
第8章 云天化集团的公司治理变革	176
云天化集团的公司治理演进	176
云天化集团的公司治理现状	182
云天化集团公司治理的经验启示	195
第9章 云天化集团的人力资源管理	197
云天化集团人力资源管理的历史沿革	197
云天化集团的人力资源管理体系	200

云天化集团人力资源管理的理念与体制特征	205
经验与启示	211
第 10 章 云天化集团的企业文化	213
云天化集团企业文化的发展阶段	214
云天化集团企业文化的原发动力	220
云天化集团企业文化的生成	226
云天化企业文化建设的特色	231
第 11 章 云天化集团的社会责任	233
云天化集团社会责任的发展过程	234
云天化集团社会责任的形成原因	243
云天化集团社会责任的特色之处	247
云天化集团社会责任引发的思考	249
第 12 章 云天化集团的管理特色与成功之道	251
云天化集团的管理特色	251
云天化集团的成功之道	252
其他	253
附录 云天化调研以来企业近两年发展变化信息补充	254
后记 云天化集团调研过程和基本信息	275

第 1 章 引 言

|| 云天化集团发展沿革及入选原因 ||

云天化集团有限责任公司（简称云天化集团）的前身是云南天然气化工厂，始建于 1974 年，1977 年建成投产，是我国在 20 世纪 70 年代初经毛主席圈阅、周总理批准，用首批引进的国外成套设备建成的 13 家大型氮肥企业之一，1991 年被评为云南省第一家国家一级企业，1996 年由原国家经贸委（2003 年 3 月并入商务部）确认为全国 512 家重点企业之一，1997 年 3 月经云南省人民政府批准，云天化整体改制为省政府授权经营的国有独资有限责任公司。同年，云天化集团有限责任公司发起组建云南云天化股份有限公司并在上交所上市。为给企业的快速发展提供更加广阔的发展空间，2000 年，云天化集团有限责任公司由云南省水富县搬迁至昆明市，2002 年被确认为云南省重点培植的 10 家企业集团之一，图 1-1 展示了云天化集团发展的 3 个重要历史时期。

1997 年是云天化集团在发展过程中的转折点，企业在这一年改制上市。在改制之前，云南天然气化工厂是一家以氮肥生产和经销为主营业务的化肥生产企业。在改制以后，云天化集团在搞好生产经营的前提下，通过技术改造、资本运作、新项目建设、产业整合等重要手段，走低成本扩张的发展道路壮大企业。1997 年改制之后，云天化先后抓住了省政府倡导的两次产业整合（第一次整合 1999 ~ 2002 年，第二次整合

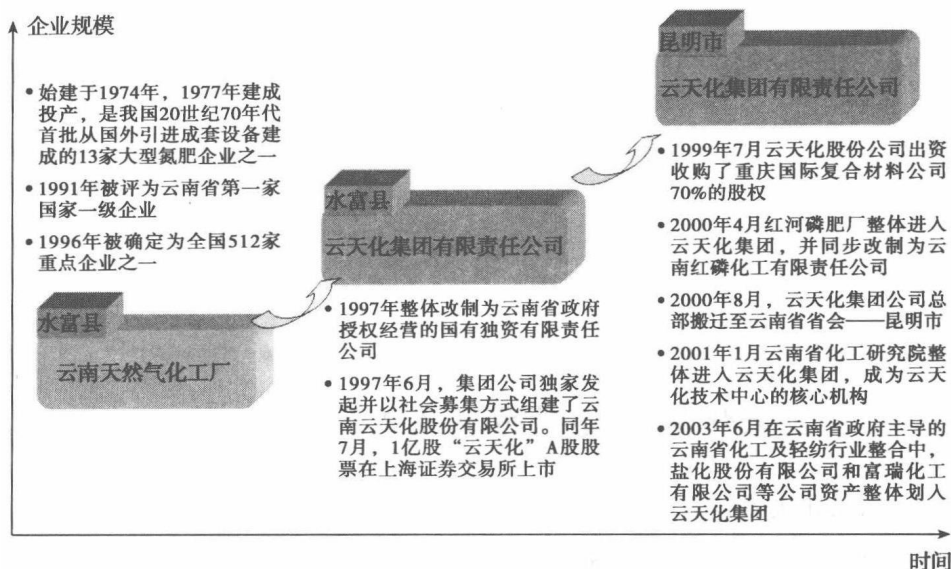


图 1-1 云天化集团发展的 3 个重要历史时期

2003 ~ 2008 年^①），并以此为契机，从一个产品单一的氮肥生产企业，发展成为以化肥为主业，有机化工、玻纤新材料、精细磷化工、盐和盐化工为重要发展方向的母子公司体制的企业集团，如图 1-2 所示。

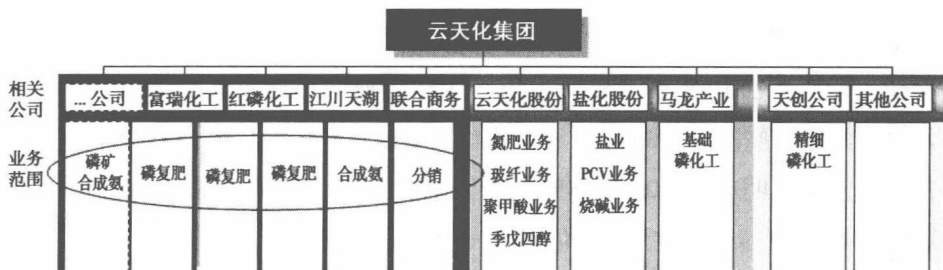


图 1-2 云天化集团下属的主要公司和业务板块

在 1997 年集团完成股份制改造和成功上市之后，企业的控股数量和参股数量迅速增加，如图 1-3 所示。到 2004 年，集团控股企业达到 15 家，参股企业达到 27 家。2004 年之后，集团参股的企业数量出现了下降的趋势，而控股企业的数量却逐步增加。到 2007 年，集团控股企业的数量达到

① 特此说明，本书调研的时间点截止到 2008 年年底，具体时间安排可参见后记部分。

29 家，参股企业的数量达到 20 家。这也可以体现出集团企业战略演变的过程，从以氮肥的专业化经营到以氮肥为本、多种经营再到以磷复肥为主，相关多元的发展阶段。

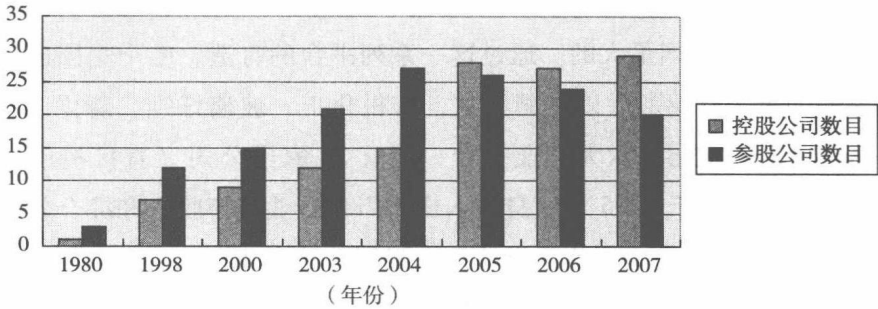


图 1-3 1980 ~ 2007 年云天化公司下属企业数量示意图

与此同时，1997 ~ 2007 年这 10 年间，也是云天化集团的总资产、净资产和销售收入增长从稳步发展实现跨越发展的 10 年，如图 1-4 所示。

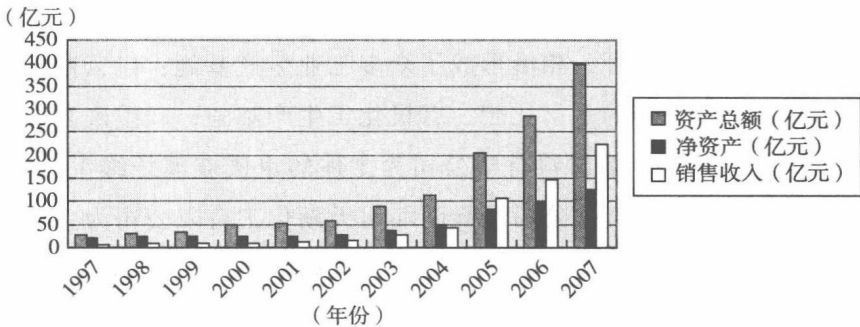


图 1-4 1997 ~ 2007 年云天化集团的总资产、净资产和销售收入的增長示意图

1997 ~ 2002 年是云天化集团平稳发展的历史时期。1997 年，云天化集团总资产是 285 597 万元，到了 2002 年总资产达到 585 899 万元，净资产在 1997 年是 214 954 万元，到 2002 年，则达到 265 448 万元，销售收入在 1997 年是 70 508 万元，到 2002 年，则达到了 161 650 万元。

2003 年前后，云天化集团抓住了跨越式发展的机遇期，实现了资产和销售收入大幅增加。在 2002 ~ 2007 年期间，云天化集团销售收入从 13.53 亿元增至 224.41 亿元，增长了 16 倍，利润总额从 0.75 亿元增至 19.70 亿元，增长 26 倍，实现利税从 1.60 亿元增至 29.09 亿元，增长 18 倍，工业

肥业务达到一个历史新高，突破了 612 653 万元，在随后的几年中，磷复肥业务继续保持快速发展的趋势，到 2007 年，磷复肥的销售收入已达到 1017 989 万元，也成为云天化集团重要的利润来源，如图 1-6 所示。

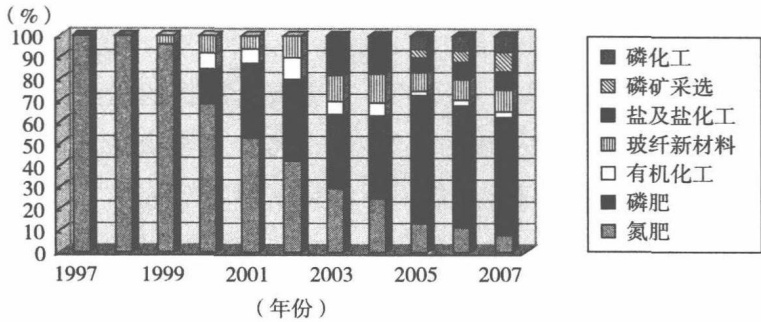


图 1-5 1997 ~ 2007 年云天化集团主营业务收入对比示意图

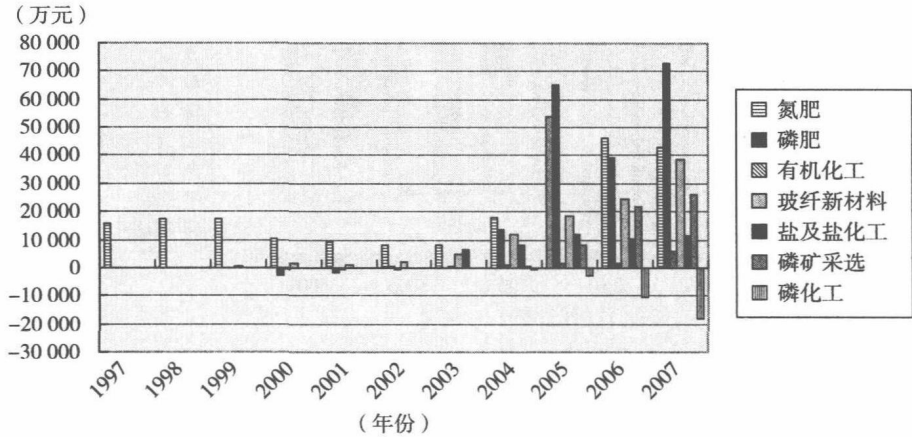


图 1-6 1997 ~ 2007 年云天化集团主营业务利润示意图

在 2003 年之后，为响应云南省第二次产业整合，盐及盐化工业务进入云天化集团，并在最近几年发展迅速。2003 年盐及盐化工业务收入只有 47 331 万元，到 2007 年，业务收入已达到 155 457 万元。有机化工是云天化集团 2000 年以后才涉入的行业，在 2000 年时，业务收入只有 6 567 万元，到 2007 年业务收入已达到 46 748 万元。磷矿采选和磷化工在 2004 年进入云天化集团，经过几年的发展，这两块业务的收入也呈现出显著增长的势头，到 2007 年，磷矿采选和磷化工的业务收入已分别达到 167 611 万

元和 143 029 万元。

通过两次产业整合，云天化从“以肥为主”走向了“以化为主”，多元化经营的思路及对其较为成功的贯彻执行提高了集团的抗风险能力。1999 年以前，氮肥几乎占了集团利润率的 100%，而到了 2003 年，氮肥的比例已不足 40%，盐及盐化工所占的比例大约 40%，玻纤所占的利润大约 25%。在随后几年中，集团的各项业务板块所占的利润比例不断变化，盐及盐化工和氮肥这一块的比例越来越少，磷复肥所占的比例越来越大。到 2007 年，氮肥只占到集团利润比率的 22% 左右，磷复肥占到 37%，有机化工只占 3%，盐及盐化工占 6%，磷矿采选占 13.2% 左右。目前，磷复肥、玻纤与氮肥共同成为云天化利润的主要来源，如图 1-7 所示。

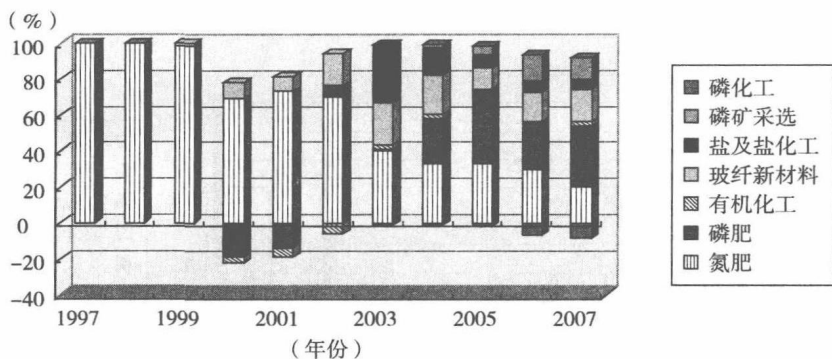


图 1-7 1997 ~ 2007 年云天化集团主营业务利润对比示意图

综上所述，云天化集团在 34 年的发展历程中始终保持了平稳增长的发展态势，并始终在云南省的各类企业中居于前列，在我国的化肥工业领域发挥着重要的作用。1997 年改制上市之前，云天化的氮肥产业稳步发展，使企业的经营管理能力逐渐增强；上市之后，云天化先后抓住了 1999 年、2003 年两次产业整合的契机，使企业的综合能力得到极大改善，磷复肥、玻纤、磷矿等产业平台已居于世界前列。目前云天化集团在化工行业在第二名，在化肥产业在第一名，中国企业 500 强第 219 位，同时是云南省排名最为靠前的企业。因此，云天化集团长期以来的成功管理经验值得深入探索与研究，可以作为典型案例进行研究。