

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

哈电

成功之道

『中国企业成功之道』哈电案例研究组 编著

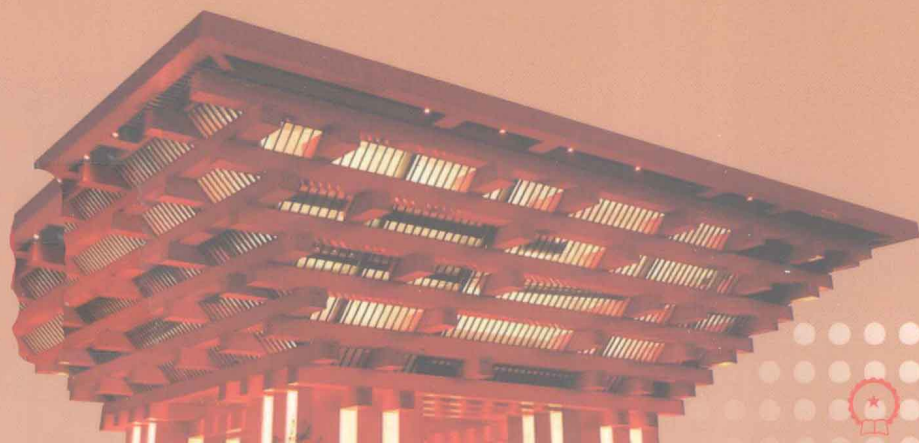


国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICITY CULTURE PROJECT

HZ BOOKS
华章经管



The Best Practice of
HPEC



机械工业出版社
China Machine Press

The Best Practice of
HPEC



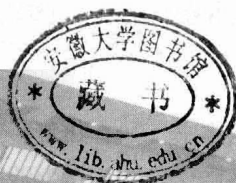
国家出版基金项目
NATIONAL PUBLICATION FOUNDATION

哈电 成功之道

『中国企业成功之道』哈电案例研究组 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。

哈尔滨电站设备集团公司是由国家“一五”期间156项重点项目中的6项沿革发展而来，是我国最大的发电设备、舰船动力装置研究制造基地和成套设备出口基地，是国务院国资委管理的关系国家安全和国民经济命脉的国有重要骨干企业之一。作为中国最早的发电设备制造企业，哈电集团被誉为“共和国装备制造业的长子”。本书详细地探讨了哈电集团的成功经验，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

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

（中国式企业管理研究丛书）

ISBN 978-7-111-38091-7

I. 哈… II. 中… III. 电力工业—工业企业管理—研究—哈尔滨市 IV. F426.61

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第072941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：蒋桂霞 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2012年5月第1版第1次印刷

170mm×242mm·20.5印张

标准书号：ISBN 978-7-111-38091-7

定价：55.00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

“中国式企业管理科学基础研究”项目

发起单位

国务院发展研究中心 中国企业联合会 清华大学

成员单位

中共中央组织部 国家发展和改革委员会 教育部 科学技术部 工业和信息化部 财政部 人力资源和社会保障部 国务院国有资产监督管理委员会

顾问

王忠禹 陈锦华 袁宝华 尤 权 张彦宁 吴敬琏

领导小组

组 长：陈清泰

副组长：蒋黔贵 赵纯均 刘世锦 陈兰通 何建坤

中国式企业管理研究丛书

编 委 会

主 任

陈清泰（国务院发展研究中心原党组书记）

副 主 任

蒋黔贵（中国企业联合会执行副会长、原国家经贸委副主任）

赵纯均（清华大学学术委员会副主任、原清华大学经管学院院长）

执行主编

陈小洪（国务院发展研究中心企业研究所所长、研究员）

胡新欣（中国企业联合会常务副理事长）

杨 斌（清华大学经管学院党委书记、教授）

专家委员（按姓名笔画排序）

王凤彬 王利平 王雪莉 李 飞 李维安 吴贵生

吴晓波 陈小洪 郑明身 赵曙明 祝慧桦 黄津孚

蓝海林

编 委

王继承 张文涛 张 楠 张文彬 李兆熙 张永伟

刘燕欣 邵 红

“中国企业成功之道” 哈电案例研究组成员

研究组织单位

国务院发展研究中心企业研究所

课题组组长

陈小洪（国务院发展研究中心企业研究所所长，研究员）

课题副组长

吴晓波（浙江大学管理学院，副院长，教授）

田志龙（华中科技大学工商管理系主任，教授）

课题组协调人

王继承（国务院发展研究中心企业研究所，副研究员）

课题组成员

项安波（国务院发展研究中心企业研究所，副研究员）

周伟华（浙江大学管理学院，讲师）

周浩军（浙江大学管理学院，博士生）

奚伟（浙江大学管理学院，博士生）

吴东（浙江大学管理学院，博士生）

李璟琰（浙江大学管理学院，博士生）

王莹（浙江大学管理学院，博士生）

周蕾（浙江大学管理学院，讲师）

刘林（华中科技大学管理学院，博士生）

杨文（华中科技大学管理学院，博士生）

赵辉（华中科技大学管理学院，硕士生）

朱力（华中科技大学管理学院，硕士生）

朱守拓（华中科技大学管理学院，硕士生）

于海波（北京师范大学管理学院，副教授）

许春燕（北京师范大学管理学院，硕士生）

总序

Foreword

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做出较为全面、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，“中国式企业管理科学基础研究”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相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，时任国家经济委员会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，则不仅有待于在无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”哈电案例研究组成员
总序

第1章 引言	1
哈尔滨电站设备集团公司历史沿革及入选原因	1
对哈电集团已有的研究综述	7
第2章 哈电集团企业战略与核心竞争力	14
国内装备制造业发展概况	16
哈电集团发展概况	24
哈电集团战略演变	32
哈电集团战略决策	39
哈电集团战略实施	42
哈电集团核心竞争力	52
哈电集团国际化战略	56
小结	62
第3章 哈电集团公司治理	66
哈电集团主要企业股权结构变化情况	68
哈电集团主要企业治理结构及特点	77
哈电集团主要企业治理机制及特点	89
哈电集团公司治理特征总结	92

第 4 章 哈电集团营销与品牌	94
外部环境分析	96
营销策略分析	106
品牌战略	127
国际化营销	131
营销组织管理	139
第 5 章 哈电集团财务管理与资本运作	144
哈电集团理财环境的演变历程	146
哈电集团财务管理与内部控制体系演变	150
哈电集团融资机制及结构的演变分析	171
哈电集团投资机制及结构的演变分析	178
第 6 章 哈电集团供应链管理	186
哈电供应链现状	188
哈电供应链管理机制及作用	197
哈电的信息化进程——以 PDM 的实施为例	204
哈电供应链运作特色	210
第 7 章 哈电集团技术创新	214
集团技术进步历程及能力、资源发展	214
集团技术创新管理特点	224
集团技术创新模式及经验总结	226
集团面临的机遇与挑战	232
第 8 章 哈电集团组织与制度	236
哈电集团组织结构现状	236
哈电集团组织的演变	242
哈电集团的组织与制度特征	251
哈电集团组织与制度成功经验及发展趋势总结	257

第 9 章 哈电集团的人力资源管理	259
哈电人力资源管理发展的四个阶段	260
哈电人力资源管理理念和管理体制	262
哈电人力资源管理体系	264
重要子公司人力资源管理的特点	268
哈电集团人力资源管理改革的主要措施	269
哈电人力资源管理成功总结	273
第 10 章 哈电集团企业文化与社会责任	276
集团文化和子公司文化的历史演变	277
集团文化和子公司文化现状的外显和内隐	281
集团文化和子公司文化的作用	286
集团文化和子公司文化面临的挑战	287
哈电集团的社会责任体系	288
第 11 章 哈电管理成功之道总结	293
战略上紧随国家改革步伐并善于捕捉机遇	293
技术研发保留主业做好人才储备, 打造多层领先研发体系	294
劳动人事改革走在前面, 形成良性循环激励	295
企业管控创新与制度改革协调演进	295
干中学、注重培养系统性学习的能力	296
附录 哈电调研以来企业近两年发展变化信息补充	297
后记 哈电集团调研组织和过程	310

|| 哈尔滨电站设备集团公司历史沿革及入选原因 ||

哈尔滨电站设备集团公司（以下简称“哈电集团”或“哈电”）是国家“一五”期间由苏联援建的156项重点项目的6项沿革发展而来，是为适应成套开发、成套设计、成套制造和成套服务的市场发展要求，在原哈尔滨“三大动力厂”、阿城继电器厂及哈尔滨绝缘材料厂的基础上组建而成的我国最大的发电设备、舰船动力装置研究制造基地和成套设备出口基地，是国务院国有资产监督管理委员会管理的159家国有企业中53家关系国家安全和国民经济命脉的国有重要骨干企业之一。哈电集团作为中国最早的发电设备制造企业，被誉为“共和国装备制造业的长子”。

作为我国最大的火电、水电、气电、核电、风电主辅机设备及火电站、水电站工程总承包交钥匙工程及设备配套业务企业，哈电集团曾创造了我国发电设备制造史上的多个第一：第一台25兆瓦空冷汽轮发电机、第一台100兆瓦氢内冷汽轮发电机、第一台100兆瓦水轮发电机组；我国最高水头混流式水轮发电机组葛洲坝125兆瓦水轮发电机组、国内最大的三峡水轮发电机组、秦山核电650兆瓦汽轮发电机也是由哈电集团提供的。2007年，哈电集团位列中国企业500强排名第125名、中国制造业企业500强排名第56名、中国企业集团纳税500强排名第160位，是我国发电设备制造行业的领头羊。哈电集团

① 本章由华中科技大学管理学院田志龙教授牵头完成，国务院发展研究中心企业研究所王继承研究员补充。

在做强主业的同时，还进行产品领域的相关多元化及产业链上下游的纵向一体化，现在已形成“多电并举、齐头共进”的良好格局。1994年哈电集团在国内率先进行股份制改革，将生产经营主体组建成哈尔滨动力设备股份公司（以下简称“哈动力”），同年在香港联交所H股上市，到2007年为佳木斯电机厂成功引进战略投资者，哈电集团14年来一直坚持体制机制的不断创新，带动了集团员工思想观念的不断转变，员工积极性与创造性得到了更加充分的发挥，促使老国企焕发出新活力。

从哈电集团“三大动力厂”成立至今集团整体已经有57年的历史了，半个多世纪艰苦卓绝的拼搏，使公司从无到有，从小到大，从弱到强，从单纯模仿到引进消化吸收再创新的过程，也是哈电集团对市场规律、战略和管理、理念和文化不断积极探索的过程，是国有企业伴随中国经济体制改革及经济发展的一个重要缩影。哈电集团的发展可分为如下五个阶段。

苏联援建阶段：从1951年电机厂成立到1960年中苏关系破裂前

1951年6月，哈尔滨电机厂率先投入建设，哈尔滨锅炉厂和哈尔滨汽轮机厂分别于1954年、1956年陆续在其周围的荒野上崛起。“三大动力”的建设，被列入国家第一个五年计划156个重点工程之中。

在这一阶段，哈电集团“三大动力”得到了苏联的大规模援助，全面引进了苏联高、中亚火电机组和中、小容量水电机组设计制造技术。同时，哈电集团“三大动力”还开创了国内发电设备自主设计制造的先河，哈电老一辈专家在参照部分引进技术资料的基础上，研制出我国首台水轮发电机，揭开了中国发电设备制造的序幕，这为中国奠定了具有一定规模、相对比较完整的发电设备工业基础。这一阶段哈电产品的特点是单机容量小，品种单一，产品技术全面依靠苏联。

哈电集团在这一阶段主要是学习消化，模仿制造，在苏联专家带动下培养人才，为苏联专家撤走后的自力更生发展打好了基础。

自力更生阶段：从1961年中苏关系破裂到1980年

国际环境的恶化，中苏关系的破裂，使得苏联的援助非常短暂。哈电集团“三大动力”在苏联专家撤离、无人指导的情况下，以“自力更生，奋发图强”为指导原则，进入了封闭的自我发展阶段。

这一阶段，由于不少专家学者从苏联学成归来，全国重点高校学生也服从