

# MBA 管理案例

工商管理硕士  
(MBA) 教材新系

Management  
Cases of MBA

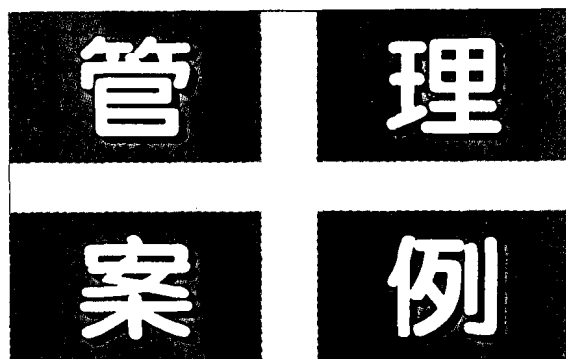
MBA

主 编 于 立  
副主编 孔 文 陈福军



东北财经大学出版社  
Dongbei University of Finance & Economics Press

# MBA



顾 问 汪祥春 张勇中  
主 编 于 立  
副主编 孔 文 陈福军

---

东北财经大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

MBA 管理案例/于立主编. —大连: 东北财经大学出版社, 2002.3

ISBN 7-81044-864-1

I. M… II. 于… III. 工商企业-企业管理-案例-中国-2001 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 16896 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

总编室: (0411) 4710523

营销部: (0411) 4710525

网址: <http://www.dufep.com.cn>

读者信箱: [dufep@mail.dlptt.ln.cn](mailto:dufep@mail.dlptt.ln.cn)

大连海事大学印刷厂印刷 东北财经大学出版社发行

---

开本: 890 毫米×1240 毫米 1/16 字数: 428 千字 印张: 22 1/2  
印数: 1-4 000 册

2002 年 3 月第 1 版

2002 年 3 月第 1 次印刷

---

责任编辑: 林 波  
封面设计: 段 绪

责任校对: 毛 杰  
版式设计: 刘瑞东

---

定价: 28.00 元

## 前 言

---

案例教学是 MBA 教育以及一般的工商管理教育的重要方法，越来越受到广泛重视。

东北财经大学 MBA 教育中心成立以来，就积极推行案例教学法，组织力量编写工商管理教学案例，着手筹建工商管理教学案例库。为此，东北财经大学 MBA 教育中心曾与中国工业经济研究与开发促进会共同组织编写了《世界著名企业管理精华丛书》，并由辽宁人民出版社在 1997 年出版。列入第一辑的企业有美国通用电气公司、日本索尼公司、美国百事可乐集团公司、美国 IBM 公司、美国微软公司、韩国三星集团、日本松下电气公司和英荷皇家壳牌集团公司。这是我们在案例建设上的一次有益尝试。

本书中，我们从东北财经大学案例库中精选了 28 篇比较优秀的工商管理案例，由东北财经大学 MBA 教育中心和东北财经大学产业组织与企业组织研究中心组织编写。本书涉及了组织行为学、市场营销、财务管理和公共关系等方面的案例。我们在此感谢有关部门的大力支持和所有为本案例做出贡献者。

由于我们水平有限，书中编写不当之处在所难免，敬请读者批评指正。

全国工商管理硕士（MBA）教育指导委员会委员  
东北财经大学 MBA 教育中心主任  
产业组织与企业组织研究中心主任  
于立（博士，教授）  
2002 年元月于大连

# 目 录

## 战略管理篇

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 汇达环保公司 .....             | 3  |
| 德泰商业大厦 .....             | 22 |
| 王厂长的战略构思 .....           | 36 |
| 风雨之路——前郭炼油厂的组织机构变革 ..... | 43 |
| 渤海液压公司的组织结构变革 .....      | 51 |
| NPP 公司的发展战略 .....        | 57 |
| E 公司在大陆的发展 .....         | 64 |

## 决策篇

|                  |     |
|------------------|-----|
| 东方针织服装厂 .....    | 75  |
| 振华集团有限责任公司 ..... | 87  |
| ABC 石化公司 .....   | 108 |

## 市场营销篇

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 东亚电子有限公司 .....        | 117 |
| 到兴隆大厦“赶大集” .....      | 127 |
| E 航能否走出销售困境 .....     | 136 |
| E 航能否塑造成中国的“汉莎” ..... | 146 |

## 组织行为学篇

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| A 银行的业务骨干为什么留不住 ..... | 159 |
| 何副总的难题 .....          | 168 |
| M 证券公司 E 市营业部 .....   | 175 |
| 绩效评估应该怎么搞 .....       | 202 |

## 财务管理篇

|               |     |
|---------------|-----|
| 财务报表的面纱 ..... | 217 |
|---------------|-----|

## 运营管理篇

|                  |     |
|------------------|-----|
| 大连浮法玻璃有限公司 ..... | 239 |
| HACCP 认证 .....   | 259 |
| “小猫”要不要开发 .....  | 274 |

法律环境篇

|               |     |
|---------------|-----|
| 机床疑案 .....    | 285 |
| 处长吃饭谁掏钱 ..... | 293 |

综合篇

|                    |     |
|--------------------|-----|
| 飞大文具（中国）有限公司 ..... | 299 |
| 佳达木业公司 .....       | 314 |
| 大连绿沙漠陶艺坊 .....     | 332 |
| 北京电子商网公司 .....     | 346 |

# 战略管理篇

原书空白

## 汇达环保公司

【编写：武国元 指导：张勇中】

2000 年元旦这天，是全球喜迎新千年的日子，除解决千年虫问题的有关部门及专家外，人们都沉浸在节日的喜庆气氛之中。可汇达环保公司总经理张鹏却像往常一样，一大早便来到自己的办公室。已戒烟多年的他，一反常态，点燃一支烟，面对办公桌上公司各经营单位的经营情况报告，皱起了眉头。近十年来公司的发展历程历历在目，这期间包含了他本人奋斗的艰辛与成功的喜悦，历经了公司发展过程中的艰难与辉煌。而如今汇达环保公司所面临的困境已令他数夜无法安然入睡，他怎么也没想到自己雄心勃勃开创的一番事业如今面临如此困境，甚至到了可能被重组兼并的地步，而公司主营业务所在环保行业正处在迅速发展且被日益看好阶段，然而这一切是这样无可置疑地摆在了他的面前。他陷入了深深的思索之中。

### 汇达环保公司的历史背景

汇达环保公司位于北方沿海开放城市 B 市，注册成立于 1982 年，最早隶属于 B 市环境保护局环境监测站。汇达公司是于 20 世纪 80 年代初国家开始允许事业单位兴办企业搞经营的历史条件下诞生的，是顺应环保产业发展的需要，在 B 市环境保护局领导关怀下成立的第一家专门从事污染治理工程的公司，属集体所有制。

中国的环保产业起步于 20 世纪 70 年代，直至整个 80 年代，由于环保投入不足，环境法制不健全及执法不严等原因，整个产业发展相当缓慢。当时环保产业内从业人员均为从其他相关行业转入，业内企事业单位大都依附于环保行政主管部门——各级环境保护局，基本上依靠政策优势，几乎没有什么经营压力。汇达环保公司便属此列。当时由于公司技术实力不够强，人员结构不十分合理，只能承接一些小型污水处理工程项目。在成立最初几年里，汇达公司每年承包的工程额仅有 100 万 ~ 200 万元。公司领导对其经营成绩也比较满意。到了 80 年代末期，汇达公司年工程承包额也不过 300 万元左右，而此时的汇达公司已由成立之初的不足 10 人扩大到 40 多人。表 1 和图 1 显示出汇达公司 20 世纪 80 年代到 90 年代初的经营收入情况。

1986 年，为加强环境管理，国家开始对企业技术改造、扩建项目，新建项目及区域开发建设项目实行环境影响评价制度，建设项目获环保审批必须先经持有环境评价证书的单位给出环保的可行性结论。1990 年，汇达公司与同处 B 市的 S 大学和另外两家科研机构同时获得由国家环保局颁发的《环境影响评价证书》，使汇达公司扩大了业务范围。

表 1

汇达公司经营成绩表

单位：万元

| 项 目       | 1985 年以前 | 1986 年 | 1987 年 | 1988 年 | 1989 年 | 1990 年 |
|-----------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 营业收入      | 约 100    | 200    | 240    | 292    | 310    | 368    |
| 工程发生成本    | 约 75     | 155    | 187    | 217    | 233    | 280    |
| 经营毛利      | 约 25     | 45     | 53     | 75     | 77     | 88     |
| 经营成本及管理成本 | 约 10     | 23     | 28     | 40     | 43     | 50     |
| 税前净收入     | 约 15     | 22     | 25     | 35     | 34     | 38     |
| 所得税       | 4.95     | 7.26   | 8.25   | 11.55  | 11.22  | 12.54  |
| 净利润       | 10.05    | 14.74  | 16.75  | 23.45  | 22.78  | 25.46  |

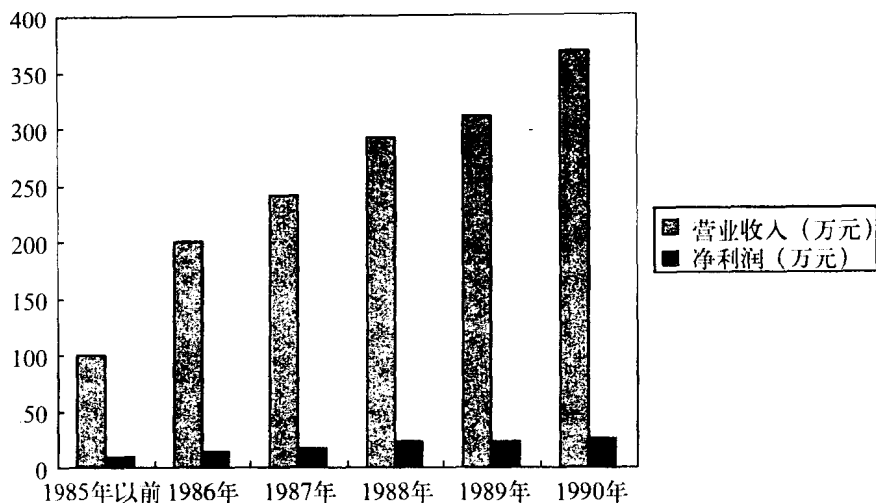


图 1 汇达公司 20 世纪 80 年代至 90 年代初经营收入、净利润增长柱状图

进入 20 世纪 90 年代, 由于社会公众对良好的生存环境的要求越来越强烈, 政府对环境保护工作的力度不断加强, 治理污染、保护环境已成为一项迫切的任务, 中国环保产业获得了良好的发展机遇。在 B 市, 污染治理的市场需求不断增加, 污染治理项目在数量上和工程经费上均大为增加。汇达公司传统的经营方式及缓慢的发展速度已明显跟不上形势的需要。

## 张鹏其人

张鹏属于经历了“文革”洗礼和被社会称为“老三届”的那一代人, 也属于凭自己能力与奋斗脱颖而出、在社会上找到自己位置的那一类人。在知识青年接受贫下中农再教育期间, 张鹏凭其出色的组织能力以很高的威信当选为他所在青年点儿的“点儿长”。1977

年，国家恢复了高考制度，他第一批考入国内某重点理工大学环境工程专业，并任班级班长。毕业后，张鹏被分配到 B 市环境保护局。由于其独立工作能力和组织能力很强，备受局领导赏识。但张鹏对机关内工作的低效率状态和干部提拔过程中的论资排辈制度极为不满，于 1984 年毅然辞掉机关工作下海经商，与人合伙兴办了一家服装商贸公司。

经过几年的苦心经营，加上张鹏本人顽强的意志和出众的能力，至 80 年代末，商贸公司已初具规模，职工人数 20 多人，年销售额 100 余万元。步入 90 年代，随着中国社会经济改革的深入，人们的消费观念开始变化，对服装服饰的消费需求也日趋多样化，服装行业的竞争也越来越激烈了。

与服装行业相对照，张鹏的老本行——环保行业此时已渐渐成为了社会中的热门行业。由于中国传统的经济发展模式导致的在环境保护工作中“先污染、后治理”的思路，使得工农业生产活动中产生的污染排放给自然生态环境造成了严重的污染破坏，这一现象引起了中国决策者的高度重视。另一方面，随着社会的发展，公众对良好清洁的生活环境要求也越来越强烈。一时间环境保护的呼声日益高涨。所有这些均迫使政府必须加大环境保护的工作力度，环保产业开始被列为国家重点扶持优先发展的一个产业。行业内陆续成立了许多公司，各类环保专业的人才需求量也越来越大。此时的张鹏按捺不住内心的兴奋，回到老本行干一番事业的念头越来越强烈，加上自己对几年下海经商经历的深刻体验，他决定回老本行大干一番。环保产业辉煌的发展前景也促使 B 市环保局的领导萌生了加大扶持力度、使属下的汇达环保公司快速发展壮大的想法。局领导班子对现任经理的领导能力和整个经理班子的经营管理能力颇感不满，此时他们也正在物色汇达环保公司新的总经理人选。这时就有人提名张鹏，而局领导们对张鹏的个人能力也是非常了解的，经交谈，双方几乎是一拍即合，张鹏于 1991 年底正式就任 B 市环保监测站副站长兼任汇达环保公司总经理（此时汇达公司仍为市环保监测站下属单位），同时辞掉服装商贸公司的经理职务并离开该公司。1992 年 1 月，经 B 市环保局党组研究决定，汇达环保公司不再隶属市环保监测站，提格归市环保局直接领导，张鹏本人也不再兼任副站长之职，全心主持领导汇达环保公司的经营工作。总经理张鹏被局领导寄予厚望，领导期待着汇达公司摆脱原来蜗牛般的增长速度，迅速壮大，快速成为 B 市环保产业中的核心骨干力量。

## 经理班子成员

为使汇达公司的工作有一个新的起色，B 市环保局对汇达公司的领导班子成员做了大幅度的调整：原经理被调回监测站任主管后勤的副站长；两个副经理中一个被调回监测站任办公室副主任，另一个自己提出调转离开，自谋出路去了。原班子成员中只有王总工程师留任，继续主管公司治理工程的技术工作。新班子成员中另两位则是从外调入，职务为副总经理。

王总工程师是地地道道搞技术出身的，他在技术业务领域内经验非常丰富。他 20 世纪 60 年代末毕业于天津大学化学工程系，毕业后被分配到一家省级化工研究设计院，一干就是 15 年。在研究院里王一心投入到科研开发工作中去，很快就成为了业务骨干，先后担任了多个项目和科研课题的负责人，并任项目开发部门室主任。他主持的国家级科研

项目——“新型染料中间体的研究”项目获国家科技进步二等奖。随着技术视野的不断开阔，王对科技在生产中的推广和实际应用兴趣越来越大，于1983年调入一家中型化工企业任副总工程师，先后负责企业技术改造和生产管理。王在工作中一直保持着兢兢业业的传统，多年来始终工作在第一线，其敬业精神被职工广为称道。1987年，由于家庭原因，王欲调回老家B市工作。时值汇达环保公司正在为扩充技术力量而寻找有丰富技术背景的技术负责人，而王也意识到环保行业未来必将获得很快的发展，加上自己的专业技术和工作经历使得他转入环保行业有很大的优势，经熟人引见和组织考核，王被调入汇达环保公司，任总工程师，负责治理工程工艺方案审核和工程施工管理工作至今。从两人刚开始认识时起，王总工程师对工作高度认真和负责的精神就给张鹏留下了深刻的印象。即使在两届领导交接工作阶段，王总工仍然一如既往地每天到罐头食品厂污水处理工程施工现场领导施工工作。当张鹏去了解工地施工进度时，王总工一见面就向张鹏总经理强调技术力量对一个公司发展的重要性，他说：“一个公司如果没有自己的技术，不重视技术人员价值，是不会有前途的。比如这项工程，如果没有工程技术队伍的辛勤工作，是不会圆满完成的。咱们公司今后在这方面要花大力气，得当做重点工作来抓。”谈到汇达公司过去的经营思路时，王总工程师话带不满地说：“如果汇达早一点集中精力解决好公司专业技术力量偏弱的问题，也不至于才发展到现在这个份儿，对很多工程项目我经常感到心有余而力不足。原来领导吃着碗里看着锅里的那一套我早就说过行不通。”这样，除了对工作认真负责的可贵之处外，张鹏对王总工程师还产生了一个对公司经营方面并不在行的印象。“让他充分发挥自己的技术特长吧，经营管理的事就不要让他多参与了。”张鹏在心里这样打算。

被指定主管行政和经营的副总经理李滨是同张鹏同时离开原服装公司一起来到汇达公司的。李滨年仅35岁，在原服装公司里任经营副经理，对服装公司的经营业绩功不可没。张鹏对李滨的评价是：“思路开阔，接受新鲜事物能力强，具有攻城拔寨的市场开拓能力，擅长与人打交道”，“是一位建功立业的良将，虽然在看家守业方面并不算是高手”。另外，张鹏对李滨业余进修过企业管理课程很是欣赏，并认为他在经营企业方面的一些观点与此有直接关系。而在李滨的眼里，张鹏出色的管理才能，丰富的经营经验，他的有胆有识，尤其是他强烈的进取精神和勇往直前的魄力，均是他最为钦佩的，这也是他毅然决然辞掉原来工作跟随张鹏一起来汇达公司共同二次创业的重要理由。他对张鹏的经营决策几乎到了无条件支持的程度。“他们两人是一对完美的创业搭档。”他们原来服装公司的同事们这样说。

另一位负责环境影响评估部工作的副总经理赵军是B市环保局为充实汇达公司的力量专门从下属另一家单位——环境科学研究所调来的。赵军现年36岁，是一名毕业于B市某重点理工大学环境科学与工程系的硕士研究生，也是B市最早从事环境影响评估工作的一批人中业务能力较为突出的一位。赵军调入汇达公司之前任环科所评估室主任。在赵军调动的问题上还着实费了一番周折。问题并不出在赵军本人，是环科所主要领导们都不同意放走赵军，因为赵军不仅“业务很精，而且不是对个人利益得失过于计较的那种人，也非常能够配合领导工作”。据说赵军的家人也不赞成他调到汇达环保公司工作，“环科所是国家财政拨款事业单位，一切待遇有保障，工作比较稳定，而且也很有发展前途。

汇达环保公司是一个集体企业，将来前途未卜，能发展到什么样谁也说不清”，这是他们反对的直接理由。赵军本人并不这么看，他认为：“人不应该还在年轻时就找一个养老的单位，一个能充分发挥自己才能的工作才是年轻人最宝贵的发展机会。环科所是一个很有保障的单位，但老实说我认为他并不适合大多数年轻人的发展，尤其不适合像我这样不是十分安分的人。汇达公司新的经理班子成员中，老中青三结合，充满了朝气，而且公司的机制决定了他不会论资排辈，能给年青人提供很好的施展舞台。未来环保产业前景这么好，像汇达环保公司这样的经营实体最具发展优势，加上主管部门加大了扶持力度，我对汇达环保公司的未来充满了信心。”因此，当局人事处长找他本人谈话征询意见时，赵军非常愉快的表示愿意去汇达环保公司加入二次创业者的行列。总经理张鹏对赵军的勇气和远见也是极为欣赏。1992年2月，赵军如愿以偿加入了汇达，任主管环境评估工作的副总经理。

## 新的征程

张鹏是抱着一定要把事业干大的决心来到汇达环保公司的。自上任后，便立即让全体职工感觉到他那极强的事业心。他几乎没有几天按时下班回家，也没有几个完整节假日与家人共同分享，他的大部分时间都投入到工作中去了。用张鹏自己的话来说，他已经踏上了新的征程。

张鹏上任后烧的第一把火就直指汇达环保公司当前经营上的低效率状态，对导致企业多年人均劳动生产率裹足不前的原因进行了剖析。这在以前很少有人议论，甚至大家都习以为常了。张鹏认为，面对环保行业如此好的发展势头，汇达环保公司作为B市第一家专门从事污染治理业务的公司远远没有扮演好市场领头羊的角色，其长期低效经营和低速发展的主要原因在于领导集体思想不够解放。作为市环保局的下属单位，首先就没有把政策用足，身处“近水楼台”却没能先得“月”，因为政策的支持是环保行业内公司发展的一个十分重要的因素；其次，汇达公司多年来经营思路过于狭窄，不善于借用各种资源，没能通过寻求与相关单位的广泛合作来解决技术上的难题，以弥补自身的不足之处，因此也只能承揽些小型污水治理项目。由于以上两种原因，致使汇达环保公司长期经营比较单一，限制了公司规模扩大和综合实力的增强。

在第二把火中张鹏提出了汇达环保公司的基本经营思路：

1. 利用公司新的人员组合优势，加大力度增强市场开拓能力，要多承揽污染治理工程，尤其是大中型工程项目，这是提高公司经营绩效、加快发展的根本途径。
2. 开展广泛的横向协作。不同行业排放的污水指标不相同，分别需要采取有针对性的处理工艺技术。现在各个科研机构、大专院校对大部分行业污水都有成熟的治理技术，以公司市场开拓、承接项目能力与科研单位的技术实力相结合，是解决自身技术障碍的最有效的手段。
3. 汇达公司多年来已积累了工程施工管理及运行管理方面的丰富的经验，今后可继续发挥这方面的优势。
4. 根据公司的发展需要，将继续充实技术人员队伍。但由于第2条思路，在技术开

发上不做专门投入，要用他人之长，补自己所短。

张鹏点燃的第三把火已不仅仅停留在口头上，在理清了基本思路后，张鹏率领公司经理班子和骨干成员冲到了第一线。

20 世纪 90 年代以来，全球环境保护的呼声日益高涨，公众环境意识日渐提高，这就对环境质量状况提出了更高的要求。国家对环境保护工作的重视程度也提高到了一个新的高度，而中国工业企业的污染治理工作累积欠账越来越多，绝大多数企业排放的污染物不能完全达到国家法定排放标准，这就为环保产业提供了一个广阔的市场前景，尤其对污染治理行业更是提供了一个史无前例的发展机遇。凭借其本人对环保行业业务、政策和市场需求的了解，以及政府管理部门的人际关系基础，张鹏带领汇达公司迅速打开了局面。再加上 B 市环保局的大力扶持，到 1993 年底，汇达环保公司先后承接了 B 市石化公司、建材总公司、宏达啤酒厂、润丰农药厂等大中型企业的污水治理工程，工程总承包额达 1 300 万元。污染治理行业属高技术行业，需要各种专项治理技术，汇达环保公司当时并不完全具备独立承担所有这些工程的技术实力，因此按张鹏的经营思路，汇达环保公司采取了横向协作的经营方式。汇达环保公司在很短的时间里与当地高校、科研单位建立了广泛的协作关系，就连北京的中国环境科学研究院污染治理技术研究中心也成为汇达环保公司的协作单位。这样，汇达环保公司发挥了自己在主管部门的政策优势和在面向市场的攻关开拓能力优势，再结合高校、科研单位的技术资源优势，实现了强强联合。

1992 年，中国新一轮经济周期启动，经济活动骤然升温，各地踊跃地争上项目。B 市作为沿海开放城市，自然成为投资的热点地区。这不仅给污染治理带来新的市场需求，也给汇达环保公司的另一项主营业务——环境评估咨询提供了业务发展和赢利的良好机遇。在 1992 年—1993 年的两年时间里，汇达环保公司咨询业务收入累积达 135 万元。汇达公司由此进入了高速发展的快车道。

对于汇达环保公司的经营成绩，局领导给予了高度评价。另外，局领导对汇达公司新的经营思路给予了充分肯定，并希望以张鹏为核心的领导班子不要满足已有成绩，要进一步解放思想，发扬开拓创新精神，壮大公司综合实力，使汇达公司真正发展成为 B 市一家环保骨干企业。局领导还表示要给予汇达公司更多的支持。

汇达公司的高速发展势头自然也使得职工们倍受鼓舞，尤其是那些年轻的业务骨干们。尽管工作越来越紧张，可他们心里对公司的未来充满了信心。他们干劲十足，自觉地早来晚走，加班加点已渐渐地成为家常便饭。赵军的一席话最能代表他们的心声了：“来汇达工作是再明智不过的选择了，我们在共同开创一项事业，这对我们来说非常有价值，我们特别支持公司倡导的奉献精神，以现在的敬业工作换取未来事业的成功。”

此时，也有人对比达公司的现状提出不同的看法。工程部门技术总负责人王总工程师就向张鹏总经理反映了公司自身技术实力严重不足的问题。从亲身的工作体验中，王总工程师还感觉到汇达公司原来在工程施工管理和操作运行方面的优势也已经逐渐跟不上公司业务发展的需要了，因为公司从来没有像现在这样一下子就干几个大项目，而且在技术难度上都比原来大。因此他向张鹏建议，不要贪多贪大，而是要抓重点，干出几个精品工程，树下好的口碑，同时对以往工作做一下总结，并开发出自己的污染治理专利技术。在王总工程师看来，像汇达这样的公司如果没有自己的技术实力是不能长期这么挣钱的，在

技术方案上光靠外部协作不是长久之计。至于公司在承接项目方面的优势，王总工程师并不是太推崇，他认为：“我们擅于承接项目不假，但我们把工程工艺方案设计主要委托科研单位的做法等于在培养竞争对手。目前污水治理工程这么赚钱（当时税前利润最高能达到30%），大家都认识到了，等到人家握有技术的单位熟悉了市场规则挤进来时，我们就没得干了。1993年我们的主要合作伙伴S理工大学，中科院化物所和环科所不都分别独立承担了二、三百万元的工程吗？”

针对王总工程师的观点，张鹏是持截然相反的意见的。他在一次经理班子会议上表达了他对此事的看法：“有钱不挣是傻蛋。环保行业的快速发展给我们提供了难得的历史机遇。我认为小平同志所讲的‘发展是硬道理’对一个企业的经营是再正确不过了。有项目不做，把市场让给别人那才是真正地培养竞争对手。技术力量的加强不是一朝一夕的事，如果公司实力强大起来，筑了‘巢’自然就能引来‘凤凰’，就连技术本身不照样用钱能买到吗？企业成功的标准应该是利润最大化，公司下一步工作重点仍然是多承揽工程，我们踏上了征程，就要马不停蹄。”

张鹏对于发展的观点和决心得到了经营副总经理李滨的强力支持。李滨认为从分管工作的角度考虑，王总工程师的观点完全正确，但从企业经营的角度来看，就有些局限性了。现代企业的发展证明，经营管理水平决定企业的兴衰，技术只能作为一种有力的保证。“汇达环保公司这两年的高速发展并没有因为技术实力不足而受影响，相反，如果我们没有承揽到工程的话，那才真正没有今天可观的效益呢。”李滨自豪地说。

李滨的助理小孙对张鹏企业发展观的赞同就似乎更具有理论根据和实证力度了。小孙是学企业管理专业的大学毕业生，在私下里曾对人说：“张总的决策才真正符合现代企业经营战略的要求。一个公司在经营中切忌追求‘大而全’、‘小而全’，科研、设计、生产、销售样样俱全未必就是好的企业经营策略，应该抓住一个最主要的核心才对。”他还援引鞋王耐克的例子来证明其理论观点：“谁能想像得到像耐克这样的大公司根本就没有自己的生产厂房，但由于其强大的产品营销能力，品牌就掌握在自己手中，而加工生产厂家只能挣点加工费，充其量充当一个打工仔的角色。我们公司的强项在于项目承揽能力和与政府部门关系较好，加上我们积累的工程管理方面的经验，这才使得近两年来取得很快的发展；而我们的协作单位——那些科研、设计部门，只能挣取为数不多的设计费用。我们走得是类似耐克的发展道路。”

从1994年开始，B市市委、市政府提出争创“全国环保模范城市”称号，环保部门加大执法监察和管理力度，企业污染治理的投资也随之逐年增加。污染治理市场规模继续扩大。

汇达公司在行业中依然保持着领先地位，经营收入仍然大幅度增长。在1994、1995两个经营年度，汇达环保公司承揽污水治理工程项目分别达到1080万元和1300万元，比上年增长均超过20%。

## 行业发展状况和主要竞争对手

在很长一段时间内，经济学界有一种观点：由于环境投入基本上属于抵御性支出，其

直接经济效益很低, 或对传统意义上的生产率增长不会起到直接的促进作用, 因此长期以来, 政府对环境投资犹豫不决, 实际投入很低; 另一方面, 环保执法力度也不严格, 这些均导致了中国环保产业市场发展极其缓慢。

近年来, 尤其是 20 世纪 80 年代末以来, 随着社会公众环境意识的觉醒, 加之政府在工作上的力度不断加大, 中国的环境保护事业得到迅速发展。以环境标准、环境责任确认和环境税费制为主要内容的与环保产业发展有关的环境法规建设日臻完善和健全; 环境执法力度不断加大; 国家在环境保护方面的投资也逐年增加 (数据见表 2 和图 2)。所有这些均对作为新兴产业的环境产业产生了极大的推动作用。政府在公共环境方面的治理需求, 企业自己治污需求及公众对清洁生存环境的迫切需求共同促进了环境污染治理市场的迅速发展。

表 2

中国历年政府环保投资状况

单位: 亿元

| 年 份 | 1988 | 1989  | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996  | 1997  |
|-----|------|-------|------|------|------|------|------|------|-------|-------|
| 投资额 | 100  | 102.5 | 109  | 160  | 192  | 200  | 153  | 200  | 206.4 | 245.4 |

资料来源: 国家环境保护总局《内部参考》, 总第十二期。

单位: 亿元

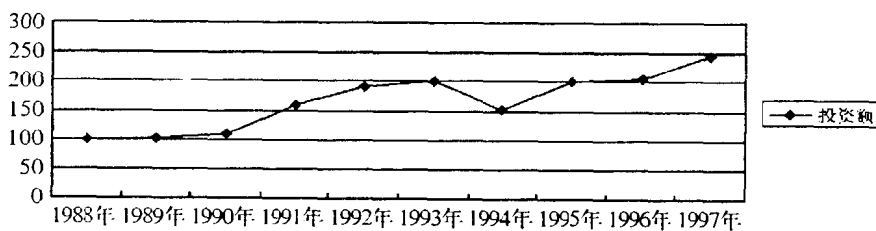


图 2 中国政府环保投资增长趋势图

另外, 由于环保产业的发展与地方经济总体发展水平和当地环境污染程度密切相关, 环保产业市场具有非常明显的地域性特征。

在环境污染治理行业内, 起初成立的公司规模都很小, 而且由于市场本身消费对象的特殊性和行业主管部门地方保护主义倾向等因素, 业内公司基本是在本地开展业务。

汇达公司所在 B 市地处中国经济较为发达的沿海地区, 经济总体发展水平居全国前列; 该市在传统产业布局中重工业比重偏大, 老工业企业的环境污染问题比较严重, 因此, 随着环境保护事业的发展, B 市在污染治理方面的市场越来越大, 这就为当地环境工程设计和施工企业提供了难得的发展机遇。

以 B 市企业废水治理细分市场为例, 废水治理投资额逐年增加 (数据见表 3 和图 3), 可以看出, 市场需求在进入 20 世纪 90 年代中期以后迅速扩大。

表 3

B 市工业废水处理投资额

单位: 万元

| 年 份 | 1990 | 1991  | 1992  | 1993  | 1994  | 1995  | 1996  | 1997  | 1998  | 1999  |
|-----|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 投资额 | 900  | 1 500 | 1 700 | 2 300 | 3 320 | 4 600 | 5 700 | 7 030 | 8 200 | 9 400 |

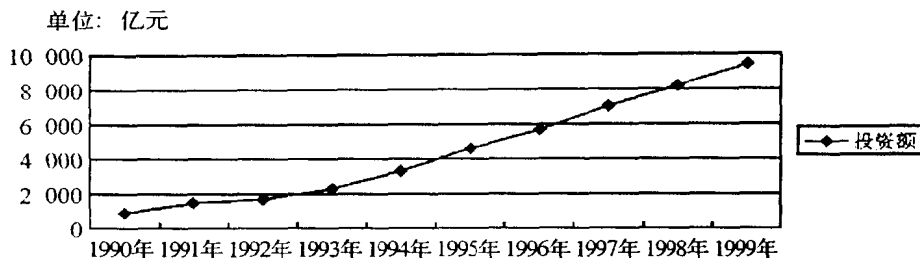


图3 B市工业废水治理投资增长趋势图

汇达环保公司几乎是同环保产业的发展同步发展起来的。作为在B市废水污染治理工程业务领域内成立的第一家专业公司，该公司随着市场规模的不断扩大而获得了迅速的发展。特别是自1992年以后，在新任总经理张鹏的领导下，汇达环保公司占市场份额稳居当地同行中的龙头老大地位。

环保行业的快速发展为业内的企事业单位提供了难得的发展机遇，尤其在环境污染治理领域内。因为做环保工程利润可观，因此相关的企事业单位、科研院所和高等院校等纷纷进入这一市场。至1995年，除汇达公司外，B市污水治理领域内已发展起另外几家比较有实力的单位。

**泰丰环境工程公司** 该公司成立于1989年，之后一直倡导稳健的经营风格，其主要业务与汇达公司一样，就是承揽环保工程。到1995年，该公司在市场中已基本站稳了脚跟，当年承揽污水治理工程610余万元，预计1996年将超过800万元。在1995年初，泰丰公司开始出资搞技术开发，两年中先后投资近50万元与省化工研究院联合开发含油污水的物理/化学处理方法专利技术，小试效果相当理想。

**S大学环境工程设计开发中心** 该中心成立于1990年，是S大学环境科学与工程系属下的面向市场的技术推广与环境污染工程设计单位。几年来，该中心一直作为汇达公司的一个主要合作伙伴，是汇达公司的主要技术后援单位。汇达环保公司承揽的污水治理工程中有近一半委托该中心进行工程技术方案设计工作，双方的合作一直非常顺利。近两年来，面对行业的良好发展前景，该中心也开始独立承揽污水工程。该中心拥有国内领先的专利技术——污水生物接触氧化法。凭借该项技术优势，该中心于1995年承揽两项工程，达480万元。

**B市环科所** 该所隶属于B市环保局（即赵军原所在单位），从20世纪80年代初成立后一直承担环境科学研究任务和市环保局下达的环保规划等研究课题，属行政事业单位。在承担科研任务过程中，环科所开发出了几项环境污染技术专利和城市污水回用专门技术。由于科研任务重，而且属于国家财政拨款单位，因此没有面向市场的压力与动力，几年来也一直是汇达公司的合作伙伴之一，其专利技术的实践推广也主要是通过向如汇达公司这样的企业提供技术支持而实现的。但90年代以来，面对越来越多的市场机会以及事业单位转轨形势的迫近，环科所已不再满足于这种合作方式，投资注册成立了一家环保工程发展公司，开始独立承接污染治理项目。该公司1994、1995年连续两年承揽工程超过300万元。