



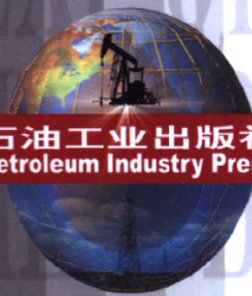
项习文 邱发森

主编

解析



企业成败



石油工业出版社
Petroleum Industry Press

JIEXI QIYE
CHENGBAI

解析企业成败

项习文 邱发森 主编

石油工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

解析企业成败/项习文等主编.

北京:石油工业出版社,2003.9

ISBN 7-5021-4286-X

I.解...

II.项...

III.企业管理-案例-分析-世界

IV.F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 044265 号

石油工业出版社出版

(100011 北京安定门外安华里二区一号楼)

石油工业出版社印刷厂排版印刷

新华书店北京发行所发行

*

850×1168 毫米 32 开本 8.75 印张 227 千字 印 1—3000

2003 年 9 月北京第 1 版 2003 年 9 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-5021-4286-X/F·211

定价: 25.00 元

前 言

以史为鉴明是非，以人为鉴少过失。学习研究企业成败的经验和教训，对于各企业改进管理、提高效益有着十分重要的意义。人的生命是宝贵的，企业的生命也是有长短的。为此，我们选择一些企业管理案例，进行详尽分析，解剖企业成败的经验和教训，其目的是珍惜企业生命，寻求持续发展之道。并力求在以下几个方面有所突破。

第一，突出专业性。本书内容涉及战略管理、人力资源管理、财务成本管理、管理信息化、体制组织结构、物资采购管理、质量管理等各个方面的企业管理，并尽可能选择了典型专业案例。

第二，突出详尽性。本书案例的内容力求做到详尽、丰富，并提炼有重要启示，力争使读者能够更清晰地把握案例发展的脉络，掌握其中的精髓。

第三，突出可读性。本书基本做到了将企业复杂的管理实践和专业理论问题融会在生动、活泼、有趣的文笔之中，案例事件波折起伏具有较强的可读性。

本书共分上下两卷，上卷分析解剖成功企业的经验，下卷分析解剖失败企业的教训。上卷为三篇，分别是战略篇、管理篇、人才篇；下卷为两篇，分别是决策篇、诚信篇。战略篇分析解剖六个案例，管理篇分析解剖十个案例，人才篇分析解剖三个案例，决策篇分析解剖一个案例，诚信篇分析解剖三个案例。本书由项习文、邱发森主编，邱发森、李济东编写战略篇，项习文、杨彬、王志敏编写管理篇，孙文长、杨明鑫编写决策篇、诚信篇，叶继峰、李昭编写人才篇，全书由项习文统审定稿。

由于作者水平和时间关系，虽然我们在本书的编写中认认真

真工作，但难免还有不妥之处，敬请广大读者批评指正。同时，向支持、帮助各个写作同志工作的朋友、老师和领导，表示衷心的感谢！如果本书能对企业各级管理人员、企业管理教学研究人员、高校企业管理专业学生及其他有志于从事企业管理工作的朋友有所裨益，那将使我们获得很大的满足。

编者
2002年6月

目 录

上卷 成功企业的经验

战 略 篇

第一章	实施战略大转型	深康佳培育增长点·····	1
第二章	招商银行敢为先	电子化战略活力现·····	12
第三章	多元战略谋发展	核心技术撑春兰·····	24
第四章	价格大战显实力	“价格杀手”格兰仕·····	37
第五章	青岛啤酒巧并购	世人皆称为“狂人”·····	50
第六章	构筑策略大联盟	乐百氏集团获成功·····	65

管 理 篇

第七章	变革管理创奇迹	通用电气好业绩·····	72
第八章	清华紫光育文化	去除管理成佳话·····	77
第九章	末日管理无末日	江苏飞出小天鹅·····	88
第十章	再造业务流程	海尔集团与“狼”竞争·····	104
第十一章	“反租倒包”	野力公司实现双赢·····	120
第十二章	全球采购	上海大众持续发展·····	130
第十三章	把握质量	双汇集团掌握生存·····	141
第十四章	稳健管理	海信成就百年企业·····	154
第十五章	科技驱动	美菱集团降低成本·····	167
第十六章	分拆上市	同仁堂玩资本运营·····	182

人 才 篇

第十七章	“筑台阶 放苹果”	三角集团激励人才·····	194
第十八章	创造美的集团精英	留住美的集团人才·····	206

第十九章 中国宝洁用人惟新 终身培训企业员工·····	220
-----------------------------	-----

下卷 失败企业的教训

决 策 篇

第二十章 战略决策失误 亚细亚悄然关门·····	230
--------------------------	-----

诚 信 篇

第二十一章 安然造假不安然 迅速崩塌惊世人·····	238
第二十二章 黎明黑幕黑几许 揭开真相白天下·····	254
第二十三章 银广夏现象冷思考 追根求源查教训·····	263
参考文献·····	271
后记·····	272

上卷 成功企业的经验

战 略 篇

在日益激烈的市场竞争中，一个企业要想立于不败之地，企业管理层必须具有战略意识、战略头脑和战略眼光。企业经营者只有用一种超前的眼光去分析、研究市场，随时洞察市场的深层变化，才能高人一筹，先人一步，准确把握市场脉动，制定出正确的经营战略，使企业保持长久的竞争力。

第一章 实施战略大转型 深康佳培育增长点

2001年，康佳提出战略转型，希望通过产品结构的升级转型、培育发展新的高新技术产品，迅速完成向科技企业的转变，这是具有革命意义的蜕变。

一、企业概况

康佳集团成立于1980年5月21日，是中国首家中外合资电子企业。1991年8月改组为股份公司，1992年3月27日，康佳A股、B股股票同时在深圳证券交易所上市。现有总资产100多亿元，净资产40亿元，已被列为国家300家重点企业及广东省、深圳市重点扶持发展的大企业集团，是广东省、深圳市首家营业额超百亿元的企业，连续4年位居中国电子百强企业第4位。康佳集团以彩电、移动电话为主导产品，兼及冰箱、洗衣机、空

调、元器件、包装材料等多个领域。拥有国家级技术开发中心和博士后工作站，在美国硅谷设立了研发实验室，具有强大的技术开发实力，每年新产品产值率在 90% 以上。先后成功研制和推出了一系列填补国内技术空白，且具有极强市场适应能力和竞争力的高新技术产品，如 87 厘米（34 英寸），97 厘米（38 英寸）大屏幕彩电、16:9 双视窗彩电、艺术电视、DVD 电视、数字电视、柔性电视等。在全球华人世界率先推出具有自主知识产权、符合美国制式（ATSC）的高清晰数字电视，并建立了中国第一条高清晰数字电视生产线，是美国“数字电视联盟”会员单位，研发技术达到世界领先水平。康佳还是全国入选“国家高清晰度数字电视标准化专家委员会”的 4 家企业成员之一。1999 年，成功研制出拥有自主知识产权的移动电话，并顺利通过 GSM 网络国际权威机构认证。2001 年康佳又获得国家 CDMA 手机生产许可证。近年来，康佳在国内东北、西北、华南、华东、西南分别建立了五大生产基地，并在印度组建了合资生产企业，海内外参（控）股企业达 20 多家，年总产品产量突破 1000 万台套。拥有发达而广泛的营销网络，国内销售分公司、经营部达 298 个，建立了 7000 多个稳定的经销点和 3100 个特约维修点，形成了功能完备、覆盖面广的多级市场营销网络，彩电的国内零售市场占有率居同行业前两名。产品远销澳大利亚、印尼、印度、俄罗斯、南美、北美及中东等 60 多个国家和地区。在全国彩电行业首家获得 ISO9001 质量管理体系和 ISO14001 环境管理体系国际、国内双重认证，彩电、冰箱被国家质量技术监督局列为首批免检产品。1997 年“KONKA 康佳”商标被认定为“中国驰名商标”，2000 年品牌价值达到 95.39 亿元。

二、康佳实施战略转型剖析

1. 实施战略转型的必然性

价格竞争是市场竞争的基本手段，对调节供求关系、优化资源配置，具有不可否认的积极作用。自 1996 年长虹首次发动价格战起，彩电业已经进行了 6 次规模盛大的价格战。初期的价格

战，使得国产品牌一举动摇了洋品牌在中国彩电市场的地位，占领了彩电市场超过 2/3 的份额；彩电业也实现了资源的有效整合，中国彩电企业的数量由当初的 200 多家，减少到现在的 70 多家，彩电产量的 80% 已经集中在不到 20 家企业中，规模效应得以提高。

实践证明，无限度价格战的结果，使彩电行业到了伤痕累累的境地。2000 年是中国彩电行业竞争最激烈、最痛苦的一年，彩电价格创历史最低。在市场上，29 英寸的彩电已跌破了 1700 元，29 英寸的纯平彩电价格已降到 2500 元以下，21 英寸的彩电最便宜也卖到了 800 多元一台，而且价格还在进一步走低。

在艰难的 2000 年里，康佳作为行业的排头兵同样感受到了沉重与无奈。在大多数企业出现亏损的情况下，2000 年康佳虽然销售收入超过 90 亿元，利润总额仍有 2.98 亿元，每股收益率为 0.37 元，但与 1999 年相比，已经出现了巨大的退步。况且，公司仓库里仍有数十万台老型号的彩电需要处理。

日趋微薄的行业利润，导致结构上单靠传统彩电已无法保证企业长远而持续的发展。彩电业大的行业背景，要求康佳必须另觅出路。

纵观康佳 20 年的发展历程，大致经历了三个发展阶段：

(1) 1979 年至 1993 年是康佳多元化经营阶段。当时，康佳经营的产品多达 20 个门类，甚至包括房地产业，这个阶段可称为盲目多元化阶段。

(2) 1994 年至 1998 年为第二个阶段，即专业化发展阶段。康佳集中资源和精力从事彩电产品的专业化经营，彩电产品的专业化发展战略使康佳取得了巨大的成功，生产规模逐年扩大，市场占有率步步攀高，企业技术开发水平一年一个台阶。彩电专业化使得康佳每年都可以不低于 30% 的高增长率快速发展壮大，一跃成为国内彩电行业的龙头企业。技术优势、营销网络优势和管理优势使康佳的综合竞争力日益增强。

任何事情都是一分为二的，企业的发展战略也是如此。专业

化的经营固然有其多方面的益处，但其背后也潜藏着危机。专业化发展最大的不足就是抵御风险的能力不强。特别是以“知本经济”为特征的新经济时代，技术更新周期越来越短，技术产品的同质化现象日趋明显，消费类行业进入的技术门槛越来越低，从事专业化经营战略的风险性，将会越来越大。

彩电产品的专业化经营战略，无疑也给康佳带来了风险。从投资组合的角度来讲，尽管专业化道路使康佳能够集中优势资源，全力投入彩电产品的研发生产和销售方面去，但同时，由于没有有效利用分散化的投资组合来实现风险分散化，结果企业的经营风险越来越大。特别是彩电行业作为一个非常成熟的行业，技术创新难度不断增大而且极易模仿，行业利润空间越来越窄，行业经营环境也越来越恶化。在这种情况下，康佳多年来实施的彩电专业化发展战略受到了挑战。

(3) 1999年，康佳开始进入第三阶段，即由专业化转向多元化发展战略阶段。康佳的产品结构也由彩电扩展到移动通讯产品和冰箱、空调、洗衣机等白色家电领域。康佳的多元化经营刚刚起步，尚处于初创阶段。2000年康佳的手机产品和冰箱、空调、洗衣机等白色家电产品，在全年营业额中的比重还很小。

鉴于彩电行业竞争环境的急剧恶化和康佳未来的自身定位，为降低经营风险，顺应信息时代的新要求，保持康佳高速持久的发展，提高康佳的综合竞争力，康佳决定从2001年开始战略转型征程。

2. 康佳战略转型的三大着力点

2001年1月初，康佳董事会作出决定，将新世纪的第一年定为战略转型年。战略转型的总体目标是通过产品结构、产业结构的升级转型和培育发展新的高新技术产品，使康佳迅速完成向高科技企业的转变，将康佳打造成一家具有强大核心竞争力和综合竞争优势的高科技型跨国企业。

战略转型主要包括三个方面：第一，现有战略业务的产业技术升级；第二，培育发展新的业务增长点和利润增长点；第三，

企业的经营重心由原来的以规模和市场份额为重心转向以效益和利润为轴心。

(1) 第一个战略转型：现有战略业务的技术升级。

2000 年，康佳主营两大产品，即彩电产品和手机产品。

就彩电产品而言，康佳将收缩现有技术含量相对较低、赢利能力较差而市场竞争优势不明显的传统模拟电视产品战线，加大处于模拟彩电与数字彩电之间的准数字彩电的生产比例，研制、开发满足不同市场需求的高附加值视听产品。

就手机业务而言，康佳将加大对现有手机生产线的技术改造和手机产品开发的技术投入，迅速提升现有手机产品的技术档次，缩短产品开发周期，推出适合不同消费需求的新技术、新功能产品，稳步提高康佳手机的国内占有率。同时，将通过与国外公司的技术合作，加快第三代移动通讯产品的研究开发，力争在最短的时间内实现移动通讯产品的技术升级。

(2) 第二个战略转型：开辟新的业务和利润增长空间。

为尽快地调整过分依赖某一种产品的格局，康佳首先加大手机业务的比重，目标是 2001 年手机销售收入要达到占全部销售收入的 15%。同时，康佳还致力于介入第三大主攻产业，即网络产品，如 TFT 产品等。网络产品将成为康佳继彩电、移动通讯之后新的产业和新的利润增长点。

多年来，康佳的利润彩电占其 9 成，几乎是所有鸡蛋都放在一个摇摇欲坠的篮子中，一旦风吹草动，马上影响股价，投资者反映出恐惧心理。康佳董事局主席任克雷认为，今后，康佳的彩电、移动通讯、网络产品应该三分天下，其中彩电只要拥有国内市场 15%—20% 份额就够了。

有广告黄金海岸美誉的深圳康佳总部大厦，坐落在风景如画的华侨城，前临深圳主干道深南大道，隔海对望香港。2001 年 3 月中旬，大厦顶端又长又大的广告牌换了主角：康佳彩电落幕，康佳手机登场，蓝白色的霓虹灯熠熠闪烁。

这是康佳创业 20 年来的新鲜事。静悄悄的行动和不时从公

司流露出来的新闻再次表明：年产量达 700 万台的彩电生产巨头——康佳越来越将手机视为“新宠”。

2001 年 5 月，康佳彩电生产线全部迁出深圳，搬至东莞与惠州交界处的凤岗凤凰山莞康，而深圳华侨城康佳基地将变成手机生产和研发中心。

这是康佳 20 年来首次大搬家，在康佳内部声势浩大，对外却极其保密。东莞的成本更低，特别是人工成本，因此莞康扩建了 12 万平方米厂房来做中国最大的彩电生产基地。深圳腾出的厂房 8 月份上第三条手机生产线。

其实，康佳早在 1999 年 11 月增发 8000 万股 A 股融资 12 亿元时，就有在手机项目上投资 2500 万美金的计划，当时设计的生产规模是年产 50 万部。但按 2001 年 2 月份的已经产销饱和的情况来分析，这个规模只相当于 2000 年中国手机销量的 2%。当时预计的投资回报期为 3.2 年，但市场的变化令当初的估算显得太保守。到 2000 年底，中国移动已拥有 8000 万手机用户，中国联通则拥有 2000 万用户，两家之和已经超过 1 亿户。当年新增用户就达 3000 万。到 2004 年，手机用户保守估计数是 2.7 亿户。算算年增长率，谁都会吃惊。

由于拥有康佳这块金字招牌，康佳手机在市场上拥有先天优势，销售势头看好。2001 年头 5 个月，康佳手机销售额比上年同期增长 500%，每个月都超过 1 亿元，毛利总额达到数千万元，并有数款机型进入各地畅销机型前列，康佳手机的知名度、认知度、美誉度，均名列国产手机前列，这是以前所不敢想象的。

进军手机行业，最大的障碍是技术壁垒。从涉足移动通信领域之日起，康佳决策层就形成了共识，发展高新技术，必须突破传统产业低水平引进技术的模式，技术上高起点，才能把握自主开发的命脉。康佳手机技术创新走的是“吸收、消化、自主开发”的道路，从一开始就将重点放在了自主开发上，每年在开发上的投入占到其销售额的 10%。

目前，康佳已在深圳和美国硅谷组建了移动通信开发中心，从国内外引进包括博士、博士后的高级专业技术人才 100 余人，从事软件、射频、基带、结构的技术开发。为了确保产品开发的速度和质量，康佳从美国、德国、日本引进了世界一流的研发设备、仪器和 EDA 软件，配备了硬件仿真系统和 GSM 移动电话综合测试仪等多种高性能检测仪器，为新品研发奠定了基础。软、硬件建设使康佳迅速形成了自主开发能力。

对于康佳的战略转型，一些媒体上曾报导说“康佳要淡出彩电业”。这是不了解康佳才说出这样的话来。康佳是靠彩电发家的，经过 20 年的发展，康佳已经积累了彩电产品技术研发、生产、制造和市场营销的丰富经验，并且形成了强大的竞争优势。彩电是康佳前 20 年的“看家菜”，怎能淡出呢？

事实上，康佳提出的收缩彩电战线，有两个含义；其一，在传统模拟彩电和新技术彩电以及数字彩电三者之间的比例中，逐渐缩减传统模拟彩电的比例；其二，在康佳未来的主营产业，即彩电、移动通讯、网络产品等产品中，彩电由过去的“独生子”变为将来的“三兄弟”或“四兄弟”之一，它在康佳整体营业中的比例毫无疑问地会下降。2001 年，康佳彩电国内销售量将与上年基本持平，而外销将有一个高比例增长。因此，康佳彩电的产销总量仍然是稳步增长的。

(3) 第三个战略转型：经营重心转向以效益和利润为轴心。

2000 年的彩电价格大战，使各彩电巨头承受了各种各样的指责与追问，其中最犀利的一条就是，中国彩电行业忘记了“企业的最大天职是对利润的追求”这一根本原则，而把精力过多地投入到对市场份额的争夺中。2000 年的价格战迫使康佳对其经营战略进行了反思，前几年，康佳的彩电业务在生产规模上每年都有较大的增幅，但是，当规模扩大到一定程度后，效益和利润并未成正比例提高。从 2001 年开始，康佳的战略重心是将效益和利润放在第一位，彩电业务不再过分追求产量和规模，在产量上不求最大，而是以合理的利润和合理的销售规模为目标。

同时，在产品定位方面，康佳逐渐增加高附加值产品的比例，相应减少低附加值产品的比例，以差异化产品和抢占细分市场，来达到合理的利润水平，提高投资收益率。无论国内市场还是国外市场，康佳都将在确保效益和利润的基础上，来提高市场份额，实现规模效益。

3. 中报预亏，战略转型的阵痛

2001年7月27日，一向以绩优股著称的深康佳，拉响了预亏警报，社会为之哗然。据后来康佳公布的中报显示：2001年中期，公司亏损1.9亿元，每股收益-0.3元，净资产收益率为-5.58%。与此同时，长虹、厦华等老牌彩电企业也纷纷发布“扛不住了”的告示。

这是康佳上市8年来首次报亏。面对预亏，受命于危难之时的康佳执行总裁梁荣无奈地慨叹：“康佳预亏了，我非常痛心。”梁荣认为导致康佳亏损的原因主要有3个方面：

第一，连续的价格恶战使整个彩电业的利润大幅缩水，导致主营业务收入及毛利减少。特别是29英寸彩电价格再一次大幅度下滑，公司的主营业务受到严重影响。2001上半年光清理老型号产品就达60多万台，这是导致亏损的主要因素。

第二，公司追求规模扩张，过高地估计了市场形势，尤其是对农村市场增长的估计过于乐观，看到国家大兴“村村通”工程、大搞电网改造，就以为农村市场的内需调动起来了，因此仅2000年一年，康佳便为兴建农村销售网络耗去1.5亿元。而实际的情况是，农村市场并未被充分激活，消费者并不“买账”。巨额投入没有得到预期的回报，反而为企业带来了巨额亏损。康佳为了降低成本，将制造基地从深圳搬到东莞，搬迁费用也计入生产成本。

第三，虽然康佳当年手机生产销售情况空前之好，但由于在集团总的业务构成中不足10%，远不够弥补彩电造成的亏损。而公司其他的业务项目获利能力又相对较弱。

首次出现亏损，虽然使康佳昔日的“明星”风采大为失色，

但从另一个侧面也验证了年初公司提出的战略转型是有先见之明的，再局限于彩电行业的框框，无疑是自扼咽喉。因此，加快向高科技的战略转型，将一直是康佳的目标。

康佳年初就已经吹响了战略转型的号角。虽然转型并未给企业效益带来立竿见影的效果，但毕竟坚定地迈出了第一步。在接受媒体采访时，梁荣表示，康佳不会卖酱油、牛奶，但会卖 IT。康佳要向信息产业升级，来捍卫“中国驰名商标”的荣誉。

经过 2001 年上半年的努力，康佳已基本清理掉库存的传统彩电，转而主攻准数字、高清晰度数字、液晶及背投彩电。由于目前市场对数字彩电的需求旺，下半年康佳将力推 29 英寸镜面彩电。根据最新统计，国内市场 29 英寸彩电的占有率目前已升至 35%，其中逾半为纯平彩电。

目前，国内彩管的价格有所松动，这对众多彩电企业来说无疑是个大利好，梁荣乐观估计，康佳镜面彩电在市场看好、上游产品降价的两大利好刺激下，2001 年下半年可望扮演“救火队员”的角色。

在稳住信息家电的同时，康佳把更多的精力投入到手机、第三代移动通信系统等产品上。2001 年上半年，康佳手机产销呈现喜人势头，康佳的目标是 2001 全年手机的销售达到 100 万部。2001 年下半年，公司拿到了 CDMA 手机生产许可证，并成功研制出两款 CDMA 手机样机，这为它在 GSM 和 CDMA 两个竞争领域，确立了领先优势。康佳将继续加大研发力度，不断推出新品种，争取在 3 年内，手机业务能占到总业务的 40%，在年销量 5000 万台的市场中，康佳手机达到 300 万台的市场销量。

康佳新业务的第一个产品液晶显示器已经上市，市场反应不错。目前，康佳正在酝酿成立新公司，准备在网络等领域孵化新产品、培育新的利润增长点。在网络信息业务方面，康佳将首先介入新兴显示器件产品，并通过这个产品尽快切入到信息网络产品领域中去，积极研究数字视频技术在宽带网络中的应用，利用现有视频业务形成的优势，在视频网络产品领域确定自己的成长

空间。

4. 调整组织架构，确保转型成功

为确保战略转型的顺利实施，康佳对原有组织架构和经营班子的分工，进行了调整。康佳高层认为，原有的组织架构和经营班子的分工，对公司的战略转型和未来发展战略的制定，支持力度上相对薄弱，为有效支持战略转型工作，必须对此做出相应的调整。调整的重点是将战略发展业务和现有业务的经营管理分开，建立首席执行官（CEO）兼总裁和执行总裁制的管理架构。

在工作分工上，首席执行官兼总裁全面负责公司经营管理，并主抓公司的宏观发展规划和战略经营业务，这一职务由原公司总裁陈伟荣担任。执行总裁则全面协助首席执行官兼总裁负责现有业务的经营管理，这一职务由原康佳执行副总裁梁荣担任。也就是说，一个负责战略发展层面，一个负责业务经营层面。

康佳董事局主席任克雷接受记者采访时说，这样的组织架构将企业的发展战略推上了一个至关重要的位置，这就便于 CEO 兼总裁能腾出更多的时间和精力，去关注企业未来长远的发展战略，以及重大的改革和资产重组方面的事情。

在 2001 年 5 月 20 日康佳成立 21 周年的庆祝会上，康佳董事局主席任克雷、副主席、CEO 兼总裁陈伟荣，向执行总裁梁荣交接象征康佳迈向 21 世纪的“接力棒”。

“接力棒”写有董事局的寄语：“新世纪、新康佳、新一代、新起点”。这表明康佳将在新世纪新的起跑线上，开始新一轮的接力赛跑，去创造新一代的技术、新一代的产品，新一代的机制，新一代的管理、新一代的文化。

三、康佳战略转型给我们的启示

康佳从 2001 年开始进行了三个战略大转型，并确保战略转型的顺利实施，对原有组织架构和经营班子的分工进行了调整，调整的重点是将战略发展业务和现有业务的经营管理分开，建立首席执行官（CEO）兼总裁和执行总裁制的管理架构。康佳的战略转型无疑是成功的，它的成功向我们昭示：一个企业只有