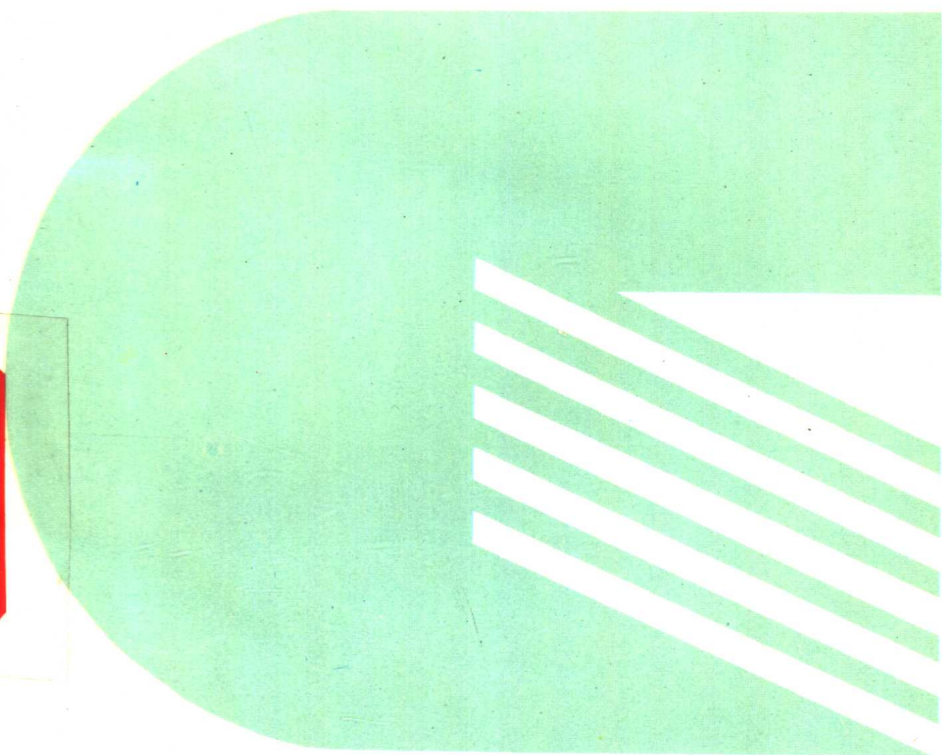




全国企业管理干部培训系列教材

# 中国企业管理 案例续编

中国企业管理案例编委会



中国经济出版社

# 中国企业管理案例续编

中国企业管理案例编委会编

主编 余凯成 副主编 李定江

中国经济出版社

责任编辑：李晓岚

中国企业管理案例续编

余凯成 主编

---

中国经济出版社出版发行  
(北京市百万庄北街3号·100037)

各地新华书店经销

兴陵县印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 11.625印张 292千字  
1995年12月第1版 1995年12月第1次印刷

印数：5000册

ISBN 7-5017-3626-X/F·2623

---

定价：14.50元

## 本书编委会成员

**主 编** 余凯成教授(大连理工大学)

**副主编** 李定江教授(北京煤炭管理干部学院)

**编 委** 王以华副教授(中国人民大学)

王风仪副总经理(广东太阳神集团有限公司)

刘东发副教授(四川省经济管理干部学院)

孙炜副主任(上海市化工局教育培训中心)

罗冠生教授(上海市经济管理干部学院)

李永涛副院长(北京市经济管理干部学院)

张益中系主任(北京市经济管理干部学院)

张天白副处长(国家经贸委培训司)

赵文学教授(吉林省经济管理干部学院)

陈乙彰副教授(广西省经济管理干部学院)

陈茂洸教授(湖南省经济管理干部学院)

徐寅五副教授(汽车工业管理干部学院)

徐纪良教授(上海交通大学)

张一志教授(辽宁省青年干部学院)

汤铁山系主任(南京航天管理干部学院)

黄杏蓉副教授(广东省经济管理干部学院)

彭诗瑜副教授(北京农垦管理干部学院)

潘开标副教授(福建省经济管理干部学院)

魏红武副教授(安徽省管理发展中心)

魏纳辉教授(河北省企业管理培训中心)

## 编者的话

在国家经贸委培训司的组织领导下,中国企业管理案例教材编委会于1992年编写了《中国企业管理案例》及配套教材《中国企业管理案例使用说明》,该套教材出版后受到管理院校广大师生的欢迎,对促进案例教学法在我国进一步的普及和推广起到了积极作用。

随着我国近几年社会主义市场经济的发展和经济体制改革的逐步深入,1993年8月在庐山召开的管理案例研究会理事会和管理案例教材编委会第三次联席会议上,经全体与会者讨论决定,为了适应形势的发展,管理案例研究工作要走出学院,面向社会,走与企业相结合并为企业服务的道路。在这次会议上决定要编写一本以企业高层管理人员为主要读者对象的自学参考用的案例教材。经过两年来全体编委的努力,这本《中国企业管理案例续编》终于奉献于广大读者面前。

这本案例教材有如下几个特点:

1. 本书案例所涉及的企业从经济成份来看既有国有企业、集体企业、也有合资企业和个体企业;从门类来看包括了工业、农业、商业、航天、交通、金融、保险、咨询等诸多方面;从企业所处的地区来看覆盖甚广,既有经济发达的沿海城市,也有地处边陲的海南和内蒙,而参与编者案例的作者多数仍是院校的教师,也有企业界的管理人

员。

2. 书中收集的案例类型有问题已决型(或称描述型)和问题待决型(或称问题型)两类,描述型案例是把情况背景、问题确定、原因分析、提出对策、方案对比、做出决策、贯彻执行等全部过程的各个环节都完整地描述出来。而问题型案例则只提供背景或最多提出几种对策方案,其它环节则要求学员运用自己的分析判断,提出解决问题的方案和办法,并且要求在课堂上通过讨论互相交流,以达到培养学生分析问题和解决问题的能力。1992年我们编写的《中国企业管理案例》是为管理院校使用的培训教材,故书中的案例均是问题型的,这次编著的《中国企业管理案例续编》因是供企业领导干部自学参考用的,故本书采用的案例绝大部分是描述型的,这样读者可以花较少的时间得到更多的收获。

3. 企业领导人是企业的决策层,而以往出版的管理案例书刊介绍的大多是成功的案例,但在企业管理的实践活动中,不可能不出现决策上的失误,而从吸取教训以避免重犯同样错误的角度出发,则决策失败的案例对读者更有借鉴价值。因此,在本书中我们收入了一部分因决策失误造成损失的案例。在组织稿件的过程中,收集和编写失败的案例遇到了很大的困难。当事人往往怕影响企业的声誉,更怕影响人际关系。但我们相信,只要从大局出发,失败的案例将会是今后无数成功者的前车之鉴。

4. 本书分为上、下两篇,上篇为经营战略,下篇为经营策略,这主要是为了使读者阅读时方便而划分的,而且有些案例放在经营战略或策略中都不十分准确。

由于水平所限,书中错误或不当之处在所难免,敬希企业界的广大朋友和管理院校的师生提出宝贵的意见。

《中国企业管理案例续编》编委会

1995年5月

## 上 篇 经 营 战 略

|                 |         |     |
|-----------------|---------|-----|
| “二毛”的企业发展战略     | 罗冠生     | 1   |
| 曹和平总经理和他的“三星战略” |         |     |
|                 | 邵雅清     |     |
| 通达公司的发展战略       | 傅文贤     | 8   |
| 豪门集团的崛起         | 周学谦     | 13  |
| 经营顾客心           | 李定江     | 23  |
| 联想集团微机市场争夺战     | 谷里虹     | 42  |
| “英雄”公司国际化经营战略   | 丁 钊     | 52  |
| 邢厂长的谋略          | 王惠珍     | 58  |
| 走出一步天地宽         | 李铁仲     | 66  |
| 新厂投产之日停工之时      | 辛守存     | 72  |
| 长春国贸的“四超”经营战略   | 丁 钊     | 80  |
| 煤田地质二队转产闯市场     | 吕文阁     | 84  |
| 虎威股份有限公司的 CI 战略 | 张树志     | 84  |
|                 | 管希萍     | 92  |
|                 | 陈湘桂(执笔) |     |
| 吉纤公司腾飞的动力       | 陈乙彰     | 99  |
| 困境中的北方化工制桶厂     | 毕 然     | 106 |
| 四通集团二次创业的战略决策   | 李林凯     | 116 |
| “彩虹九姑娘”集团公司     | 孙 炜     | 122 |
| “无利售菜”的常青菜市场    | 丁 钊     | 122 |
| 负债经营——牟其中的“空手道” | 刘惠仁、高宪芳 | 131 |
|                 | 刘惠仁、高宪芳 | 138 |
|                 | 许一新     | 145 |

|                    |         |     |
|--------------------|---------|-----|
| “旭东”技术改造后的腾飞       | 张一志、王人杰 | 151 |
| 现代企业制度形式选择的决策      | 阮培宁     | 159 |
| 股份合作重塑新华           | 张传礼     | 167 |
| 股份公司内部如何管理         | 潘开标     | 176 |
| 合肥三洋洗衣机有限公司合资项目决策  |         |     |
|                    | 叶连荪 魏红武 | 187 |
| “安徽、凯基、鲍尔”技术合作项目决策 | 张曙红     | 193 |

## 下 篇 经 营 策 略

|                    |             |     |
|--------------------|-------------|-----|
| 巢湖柴油机厂新产品开发决策      | 赵良庆         | 197 |
| 技术引进中利润分成之争        | 黄宙航 丁 钊     | 204 |
| 浙江风机风冷设备公司科技进步之路   |             |     |
|                    | 陈畴镛 杜伟锦 许水龙 | 212 |
| 开发新产品决策失误损失 400 万元 | 李瑞忱         | 216 |
| 报酬与挑战的激励作用         | 王风仪 魏华章     | 226 |
| 长江汽车公司 CTMS 系统出了故障 | 郭吕梁         | 231 |
| 津门拜师——一次成功的公关策划    | 王 力         | 239 |
| 金芭蕾化妆品有限公司的营销策略    |             |     |
|                    | 沈波、汤铁山、季晓云  | 252 |
| “大东副”走上希望之路        | 张一志、张晓红     | 261 |
| 农家饭庄               | 朱立民         | 267 |
| 西源市红旗商场的柜组经营承包制    | 陈维正         | 275 |



|                     |     |     |     |
|---------------------|-----|-----|-----|
| 兴达公司的一场劳资纠纷         | 杨永秋 | 罗冠生 | 286 |
| 洋经理何以败走麦城           |     | 石国兴 | 290 |
| 对洋厂长施密特的褒与贬         |     | 张益中 | 293 |
| 钱书记徐厂长的全方位激励        |     | 石国兴 | 300 |
| 东南海洋渔业公司该不该打这场官司    |     | 陈训敬 | 306 |
| 一场 80 吨镍板的购销纠纷      | 陈家球 | 陈 刚 | 313 |
| 北京装饰布厂如何走出困境        |     | 刘君茹 | 316 |
| 郴吉市保险分公司的布局方略       |     | 赵立航 | 324 |
| 善用优先图表法保险公司出效益      |     | 赵立航 | 330 |
| 四招定乾坤——勃发冷藏箱厂扭亏增盈决策 |     |     |     |
|                     | 李远庚 | 何效贤 | 336 |
| 肉鸡生产联合公司的终结         |     | 甄建华 | 341 |
| 东方制药公司的财务分析         |     | 盛孟吉 | 349 |
| 蛋黄风味方便面的量本利分析       |     | 马俊哲 | 356 |

# 上 篇 经 营 战 略

---

## “二毛”的企业发展战略

罗冠生

1992年年初的一天，在上海第二毛纺织厂（以下简称“二毛”）宽敞明亮的厂部会议室里，厂长万德明正在与厂部决策层的几位领导研究“二毛”今后的发展目标与发展战略问题。大家分析了“二毛”的优势与劣势，清醒地认识到“二毛”自1984年起经济效益已连续七年位居全国精纺行业的第一位，但就现有设备能力来说，已到顶峰了。今后要继续保持冠军的地位，必须寻找新的增长点。因此要确定企业发展目标、制定企业发展战略。厂部领导经过充分酝酿，确定了以经济效益为中心、增加外销比例、拓展企业规模的方针和不等不靠、超前谋划、敢冒风险、锲而不舍的企业精神，树立争创国际一流企业的目标，制定了立足中间、向前后两头延伸的纵

向一体化的发展战略，即以精纺呢绒加工为主，扩展原毛、毛条加工；扩展服装加工；扩展经营销售、实行工贸结合；通过兼并、合资、承包等形式，扩大企业规模，形成企业集团。

## 工厂背景

“二毛”始建于1933年，是一个具有60年历史的国有大型二类企业。主要生产精纺呢绒制品，厂部有6个生产车间，占地25309平方米，在职职工2400多人。经过近几年技术引进和技术改造，现有10296枚纺锭、84台有梭织机、16台国际一流的无梭织机和500万米能量的呢绒后整理设备。该厂从1988年起，用“借船出海”的方式，与上海市投资信托公司联合，搞起了自营进出口业务。1991年，又争取到“仿三资”改革试点，并经外经贸部批准成为拥有进出口自主权的外向型企业。近年来，外销量连年上升，产品远销欧美、日本、澳大利亚、中东、香港等五十多个国家和地区，在国际市场上享有较高的声誉。由于技术设备先进、产品质量优秀，企业经济效益连续多年位居全国行业首位。企业固定资产由1600万元增至6352万元，总资产达2.4亿元，自有资金达一亿元以上，已成为国内颇有经济实力和影响的国有企业。

## 厂长其人

厂长万德明是一位工人的出身的企业家。他于1938年出生，16岁进厂当学徒，他刻苦钻研、坚持工余学习，考上了上海业余工大。“工大”毕业后，回厂当技术员，后来晋升为车间主任、研究室主任。1983年8月任“二毛”厂长，由于他精通业务、善于管理、会动脑筋，使“二毛”十年发生巨变，经济效益由上海市同行业倒数第二，上升为连续多年位居全国同行业第一，由一个毛纺织加工企业，发

展成为一个拥有 20 家分支企业、固定资产 6 亿多元，从原毛进口进行制条加工、染色加工、纺织加工、服装加工以及国内外贸易为一体的毛纺织企业集团。

## 进口原毛建毛条加工厂

“二毛”纵向一体化的发展战备首先是从解决原料开始的。过去“二毛”的原料是由国内、主要是上海毛条厂供应的。现在，以外销为主，外商对产品质量要求很高，原料怎么办？万德明通过到国外市场考察和分析论证，认为进口原料、建毛条加工厂经济上非常合算。一、可以大幅度降低原料成本。国内购进一公斤毛条需 60 元，进口一公斤原毛只需 20—30 元，经过加工，也只有 40—50 元。建毛条厂，企业流动资金增加不多，只增加了一笔投资，但经过五年，投资就可全部收回；二、由于原毛价格低、原毛储备在毛条厂，可使库存费用大大减少；三、由于自己的毛条厂加工毛条，毛条质量有保证。厂决策层果断地决策，进口原毛。万德明立即飞往澳大利亚，与澳方羊毛供应商签订了供货合同，“二毛”成了澳大利亚的最大客户之一。

究竟如何建毛条加工厂呢？厂决策层分析，建一个毛条厂，投资需一个亿，建设周期起码两年，而且风险大。如果通过合资联营，资金投入少，很快就能启动投产，也有利迴避风险。建厂不如买厂，买厂不如合资。当时，从市毛麻公司获悉，松江麻纺厂由于市场不景气，年年亏损、已资不抵债，1000 多名工人无事可做，而该厂的厂房、场地均可利用，适合“二毛”发展需要。万德明多次去松江该厂考察、反复论证，最后与松江县乡镇企业局签订协议，合资建立“二毛”的华亭分厂。双方共投资 2100 万元。“二毛”投入资金 1050 万元，又拨 2000 万的流动资金，经过一番调整，半年就投产，可年产 2000 吨毛条、100 万米精纺呢绒坯布。符合投资少、见效快

以及保持社会安定的建厂原则。此后，“二毛”陆续在松江、浦东先后建立了六家分厂，充分保证原料供应，大大提高了“二毛”的竞争能力。

## 发展毛纺联合企业

“二毛”是传统毛纺织加工企业，出口的是精纺呢绒面料。但在与外商的洽谈中，不少外商不仅向“二毛”购买面料，而且要求将面料加工成服装。

有一天，美国 HNS 公司总经理济娜女士来“二毛”洽谈，与万厂长签订了 20 万米浅色精纺呢绒的加工合同。随后，济娜女士又拿出随身携带的几种女式套装，要求把订购的 20 万米的面料加工制成 12 万套女式套装。当时“二毛”还没有服装加工厂，参加商谈的“二毛”业务员一下愣住了。万德明却镇定地接下订单，约定隔日继续商谈。翌日，万德明邀请了几家服装厂参加了谈判，终于解决了服装加工问题。当签约结束，厂决策层立即决定“二毛”向后延伸，建服装加工厂，变出口面料为既出口面料又出口服装。

当时，从纺织局获悉，市服装公司所属的上海光华西服厂效益不好、资不抵债，实际已破产了。“二毛”只需投入一批资金进行兼并，就能获得每年十万件服装的生产能力。厂领导决定兼并该厂，成立“二毛”的第一家西服分厂。该分厂通过资产评估，资产为 170 万元，债务 180 万元。“二毛”共出资 300 多万元，就还清债务，并使该厂恢复生产，不到半年时间，该分厂就扭亏为盈了。投产七个月，就创利 50 多万元。

后来“二毛”又与多年合作的外商伙伴合资办起了高雅、秋明、富林、青山、申泉等五家中外合资服装加工企业。从此，“二毛”形成了前有毛条加工、中间有毛纺织加工、后有服装加工为一体的毛纺织联合企业。

## 跨省、市承包 占领西南市场

“二毛”不仅参与国际市场竞争，而且注意开发国内市场。1992年上海商品展销会在四川成都举行，“二毛”高质量的精纺呢绒得到四川人民的青睐。

一天，在市纺织局的帮助下，四川省双流县委派人来“二毛”洽谈，要求“二毛”与成都毛纺织厂合作。成都毛纺织厂（以下简称“成毛”）地处双流县，是1987年国家投资兴建的国有大型毛纺织厂。1987年10月正式投产，设计能力为120万米精纺毛织品，在职职工1250人。到1992年6月底，开工32个月生产能力仅达设计能力的29.6%，产成品一级品率仅30%左右，而且价值1162.3万元、占累计产量42.5%的产品，因质量差销售困难而积压在仓库内。企业资不抵债达3764万元，实际上已破产了。双流县委派人到全国各大城市寻找合作伙伴，由于近几年纺织业不景气，有能力又愿合作的厂家极少，在到处碰壁之后，来到了“二毛”。面对这一大举措，万德明召集厂领导班子研究。开始时，班子中多数人不同意合作，有的认为“成毛”虽有一流的厂房和设备，但加工技术、产品质量不行，合资联营风险太大，而且地处山区，于今后发展也不利。还有的认为近几年“二毛”已是超速发展，要办的事情很多，现在应是稳步前进，集中精力把已办的几个厂办好的时候了，不宜再兼并厂、背包袱。万德明经过反复推敲，排除众议，说服同事，他认为要发展一定要抓住机遇，“二毛”与“成毛”合作是个好机会，机不可失，时不再来。“成毛”的一流设备和花园式的厂区以及西南市场，都是“二毛”开拓发展所需要的。“成毛”在技术、质量、资金方面的劣势，恰好是“二毛”的优势，二厂合作可以进行优势互补。如搞好了，可以闯出一条国有大中型企业相互扶持的路子，还可以为社会安定作贡献。从当前情况分析，合资联营、兼并购买都不如承包租

用，采用“借鸡生蛋”的办法最为有利。万厂长一席话，令四座叹服。最后，厂决策层达成共识，同意以承包方式进行合作。1992年10月“二毛”与双流县签订了五年全额风险承包协议，“二毛”投入4500万元（每年900万元），取得“成毛”五年的经营权。“二毛”成都分厂成立后，“二毛”不断派出技术力量，对“成毛”设备进行整改，按月供应成都分厂两车皮的进口澳毛、染化料和主要机械件，并根据市场营销信息，向成都分厂发出订单样品及设计要求。

成都分厂经过一年的艰苦奋斗，取得了良好的生产经营效果：生产各种精纺呢绒100万米、针织绒60吨，其中部分已经出口，产品一级品率达96.5%。当年企业扭亏为盈获利800万元，成为“二毛”企业群体中进步最快的企业。通过合作，“二毛”为扶持成都分厂投入3000万元，按承包规定，“二毛”获净利760万元。由于“成毛”搞活了，在成都地区反响很大，也取得了较好的社会效应。

在成都分厂取得良好经济效益的基础上，“二毛”再接再厉，又于1993年11月承包了四川地区第二家国有毛纺织企业——德阳毛纺织厂。“德毛”是当年与“成毛”同时兴建的毛纺织企业，出于同样原因，也处于破产的边缘。在德阳市政府和市经委的促动下，“二毛”采取同样承包方式，接管“德毛”，成立“二毛”德阳分厂。“二毛”以成都分厂和德阳分厂为依托，在西南地区建立了精纺呢绒加工、服装加工以及销售网络。同时，还在浙江兴办杭州毛纺织厂和浙江东南毛纺织有限公司，建立浙江加工网络。

## 经商办店 工贸结合

产品要到消费者手中，必须经过流通环节。过去“二毛”只管加工，不参与销售；销售也是出口销售，很少开发国内市场。万厂长在与外商的接触过程中，发觉不少外商对中国市场很感兴趣，认为中国市场潜力很大，千方百计要在中国市场销售。作为国内厂家

的“二毛”，除参与国际市场竞争外，不能不占领国内市场，同时，随着发展，企业精纺呢绒加工能力逐渐增大，必须在开拓国际市场的同时。开辟国内市场，增加国内市场的销量。根据当前市场情况，工业加工的利润不如经商办店高。经商办店还可以起到了解市场、引导消费的作用。“二毛”的领导在分析利弊之后，决定纵向一体化战略再向后延伸，经商办店，走起工贸结合的路子。

首先，“二毛”与老伙伴日本青山商事株式会社合作在上海大名路办起第一家专卖店。后来分别在北京、长春等地设立连锁店，下一步准备在上海建立“二毛”商厦、“二毛”宾馆，在外高桥、澳大利亚等地，建立贸易公司。一个“两头在外”的工贸结合的多功能的商社正在“二毛”形成。

附录：“二毛”近年部分经济指标

|             | 1991 年  | 1992 年  | 1993 年   |
|-------------|---------|---------|----------|
| 出口量 (万米)    | 155     | 261     | 327      |
| 创 汇 (万美元)   | 1094.2  | 2002    | 2480     |
| 销售产值 (万元)   | 14622.8 | 15215.5 | 17563.03 |
| 利 润 (万元)    | 1957.02 | 3154.7  | 5567.57  |
| 产品销售率 (%)   |         |         | 91.66    |
| 资金利税率 (%)   | 42.13   | 30.99   | 49.53    |
| 成本利润率 (%)   |         |         | 40.69    |
| 劳动生产率 (元/人) | 66446   | 71062   | 69336    |
| 资产负债率 (%)   | 51.67   | 52.14   | 40.88    |
| 流动比率        | 139.79  | 191.35  | 209.05   |
| 速动比率        | 0.65    | 1.04    | 1.26     |
| 应收帐款周转率     |         |         | 4.05     |
| 存货周转率       |         |         | 2.011    |
| 流动资金周转率     |         |         | 2.07     |



# 曹和平总经理和他的“三星战略”

邵雅清 傅文贤

1994年盛夏的一天，曹和平总经理在他的办公室里正深思求索着——长春市汽车城百货股份有限公司的“三星战略”他内心充溢着企业家的气魄和胆略，他觉得自己完全有把握实现目标！

## 公司的基本情况

长春市汽车城百货股份有限公司，由原长春市汽车城百货大楼改制而成。1953年长春市汽车城百货大楼（当时名为长春市百货公司第四商店）与第一汽车制造厂同时创立。1992年以定向募集的方式成立长春市汽车城百货股份有限公司。长春市汽车城百货大楼刚成立时，虽说商店坐落在几十万人口的汽车城，但在顾客心目中它却常常是“被遗忘的角落”。改革开放以来，该公司以良好的商誉，公平的价格，以优、新、特商品为特色，励精图治，致力于公司的发展，使其年销售额、营业利润、经营品种在同行业中均名列前茅。1984年至今，销售额由1000万元增大到1亿元，增长10倍，利润由200万元发展到2亿元，增长100倍，营业面积由1000平方米增加到30000平方米，等于30个长春市百货公司第四商店，职工由260人增加到1300人；经营品种达38000种。使一个区域性的商店，一跃发展为商贸结合、商工结合、商商结合、跨行业，跨所有制、跨市、省及至国际大流通、大开放的企业集团。企业曾先后荣获“全国最高信誉等级AAA企业”，“全国执行物价政策法规十佳商店”，省市模范党委等100多项荣誉。