

张承耀/编著

THE CASE STUDY AND REVIEW OF BUSINESS MANAGEMENT

案例研究包含两个基本的方面——一个是描述，描述客观事实，不因人而异；
另一个是评论，通常事隔一段时间后，对价值判断将各不相同。

企业管理 案例与评论

(教学案例-2)

企业管理的研究与经济学研究的方法不同。
经济学家通常认为是一个“观点”，需要用数据的方法进行研究。在企业管理案例
进入到企业内部或访谈
对企业实行“诊断”，主要采取的是价值方法或行动研究。

[企业管理案例与评论]



经济管理出版社

ECONOMIC & MANAGEMENT PRESS

案例研究包含两个基本的方面：一个是描述。这要求客观真实，不因人而异；另一个是评论。这要求深入挖掘，其价值判定将各不相同。

张承耀/编著

企业管理 案例与评论

(教学案例-2)



经济管理出版社

ECONOMIC & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业管理案例与评论, 教学案例 - 2/张承耀编著.
—北京: 经济管理出版社, 2005
ISBN 7-80207-387-1

I. 企... II. 张... III. 企业管理—案例 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 111875 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 世界知识印刷厂

经销: 新华书店

责任编辑: 勇 生

技术编辑: 蒋 方

责任校对: 静 洁

787mm×1092mm/16 16.75 印张 305 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册 定价: 28.00 元

书号: ISBN 7-80207-387-1/F·380

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836



个人简历

张承刚，男，1947年5月出生于河北省秦皇岛市。

1964年入清华大学学习。1970年2月到本溪钢铁公司做技术工作。

1980年到日本进修技术一年。

从1982年到1988年在中国社会科学院研究生院就读。为我国第一批企业管理专业毕业博士研究生两名中的一名。毕业后留工经所工作至今。1990年到日本东京大学任客座研究员一年。现任研究员、博士生导师。

主要社会兼职有：中国企业管理研究会理事，中国国有资产学会理事，政协北京市西城区委员，北京市西城区科协副主席。担任《改革》、《经济管理》、《中外管理》、《中国管理评论》等杂志编委会委员，国家教委中国国有企业问题研究中心学术委员会委员。

1985年至1996年负责主持了院重点课题《控股公司的理论与实践》。1996年至1999年负责主持了国家社科基金“九五”重点课题《企业管理现代化、科学化问题研究》。1999年至2000年负责主持了所重点课题《企业管理案例编写模式研究》。2000年至2002年负责主持了院重大课题《我国企业管理的实践与管理科学的发展》。

主要著作

专著

- 《现代企业制度原理》 中国铁道出版社 1994年
- 《建造企业帝国》 广东旅游出版社 1997年
- 《企业改制案例与评析》 经济科学出版社 1997年
- 《两只眼睛看企业》 广东经济出版社 2001年
- 《企业经营管理案例评论》 经济管理出版社 2001年
- 《虚拟企业与战略联盟》 经济管理出版社 2004年

编著

- 《企业管理现代化、科学化问题研究》 经济管理出版社 1999年
- 《中国企业改革与发展案例》 经济管理出版社 2000年
- 《中国企业经营与管理案例》 经济管理出版社 2000年
- 《企业管理前沿报告》 企业管理出版社 2004年
- 《企业管理案例与评论》（教学案例-1） 经济管理出版社 2005年

译著

- 《股份制向何处去》 中国计划出版社 1996年



责任编辑/勇 生
封面设计/纸衣裳书装·穆希群
151026-01

[企业管理案例与评论]

企业管理的研究与经济学研究的方法不同：

经济学将企业看成是一个“质点”，主要采取演绎的方法进行研究；企业管理研究则深入到企业内部或者说

对企业实行“解剖”，主要采取归纳的方法进行研究。

作者简介

张承耀 中国社会科学院工业经济研究所企业经营管理研究室研究员。

主要研究领域：

企业管理、企业改革、组织变革等。

本人主要简历：

1947年5月出生于河北省秦皇岛市；1964年入清华大学学习；1970年2月到本溪钢铁公司做技术工作；1980年到日本进修技术一年。

从1982年到1988年在中国社会科学院研究生院就读，为我国第一批企业管理专业毕业博士研究生两名中的一名；毕业后留工经所工作至今。历任助理研究员、副研究员、研究员，硕士生导师、博士生导师（研究方向：组织管理），企业经营管理研究室副主任、主任，现任中国社会科学院管理科学研究中心副主任。国务院特殊津贴专家。1990年到日本东京大学任客座研究员一年。

主要社会兼职：

中国企业管理研究会常务理事、中国国有资产学会理事、政协北京西城区委员，北京市西城区科协副主席，担任《改革》、《经济管理》、《中外管理》、《经济展望》、《中国工业经济》等杂志编委会委员，中国企业联合会全国企业管理现代化创新成果评审委员会委员，国家教委中国国有企业问题研究中心学术委员会委员，贵阳益佰制药股份公司独立董事。

主要负责课题：

1995年至1996年负责主持了院重点课题《控股公司的理论与实践》；1996年至1999年负责主持了国家社科基金“九五”重点课题《企业管理现代化、科学化问题研究》；1999年至2000年负责主持了所重点课题《企业管理案例编写模式研究》；2000年至2002年负责主持了院重大课题《我国企业管理的实践与管理科学的发展》。

其他负责主持和参加的课题还有《铁道部股份制改造》、《北京公交改革》、《上海青浦民营开发区》、《浙江民营企业》、《青藏铁路对西藏社会经济的影响》、《北京

隆福寺步行街改造》、《贵阳益佰发展战略》等。

主要学术成果：

专著：《现代企业制度原理》，中国铁道出版社，1994年；《建造企业帝国》，广东旅游出版社，1997年；《企业改制案例与评析》，经济科学出版社，1997年；《两只眼睛看企业》，广东经济出版社，2001年；《企业经营管理案例评论》，经济管理出版社，2001年；《虚拟企业与策略联盟》，经济管理出版社，2004年；等等。

编著：《企业管理现代化、科学化问题研究》，经济管理出版社，1999年；《中国企业改革与发展案例》，经济管理出版社，2000年；《中国企业经营与管理案例》，经济管理出版社，2000年；《企业管理前沿报告》，企业管理出版社，2004年；《企业管理案例与评论-1》，经济管理出版社，2005年；等等。

译著：《股份制向何处去》，中国计划出版社，1996年。

其他论文、文章数百篇。

其他学术活动：

为中央电视台第一、二套《对话》、《焦点访谈》等栏目制作节目；1999年9月底在中央电视台第四套节目负责对《财富》论坛进行直播；在中央人民广播电台第一、二套节目直播；参加上海电视台、江苏电视台、北京广播电台经济台、青岛广播电台经济台等的直播。

前 言

企业管理研究与经济学研究的方法有着很大的不同：经济学将企业看成是一个“质点”，主要采取演绎的方法进行研究；企业管理研究则深入到企业内部或者说对企业实行“解剖”，主要采取归纳的方法进行研究。换句话说，案例研究是企业管理研究的重要方法。实际上，许多划时代的研究成果都是从一个具体的案例研究中得出的。

案例研究又可以包含两个方面的基本内容或者说是分成两个基本的层次：一个是描述，这要求客观真实，不因人而异；另一个是评论，这要求深入挖掘，其价值判定将各不相同。当然，在个案描述的基础上也可以有综述性质的研究。

笔者已经发表过几本企业管理案例的书籍，也曾将若干评论汇集成《企业经营评论》出版过。摆在您面前的这本评论文集主要包括作者2004年到2005年为《经济日报》、《人民日报》、《企业管理》、《中国经营报》、《英才》等报纸杂志所写的评论文稿，也有专题调研报告或讲话等。

从形式上看，主要是从形式上考虑和划分的，即本文集分“点评”与“时评”两大部分。“点评”是针对某一案例所写的，后面附有背景资料；“时评”则是独立的文章。本来，按照文字产生的逻辑顺序是案例在先评论在后，但是，现在则是评论在先了。这是想把评论作为导读，给读者一个大致地介绍；如果读过案例再回过头来看评论也可以有新的认识。从内容上看，既有国有企业的改革，也有民营企业的发展；既有不同产业的情况，也有不同地区的情况；既有中国企业的实际，也有外国企业的经验；既有对个别企业的描述，也有对政策环境的评论。

第一部分“点评”包括22篇文章，第二部分“时评”包括13篇文章。在内容上特别是国有企业改革方面可能有交叉的地方。具体结构安排是这样的：从第1篇到第9篇是企业的个案；从第10篇到第17篇是对国有企业改革以及政府管理问题的评论；从第18篇到第22篇是对中国经济环境的评论；从第23篇到第25篇是对经济管理专题的评论；从第26篇到第29篇是对国有企业改革的评论；从第30篇

到第 35 篇是对地区发展以及政府宏观管理问题的评论。

点评的评论部分以及时评都是作者编写的，在评论的首页有该文的出处，案例编写者标明在案例的当页。

本书的读者主要是企业管理研究人员、企业界人士以及企业管理类的研究生和大学生。

本书的前一集已于 2005 年 7 月由经济管理出版社出版，本书为其自然延伸。在本书即将出版之际，我想对所有提供帮助的报社、杂志社的记者、案例编写者和朋友们表示衷心的感谢。在这里还特别要感谢经济管理出版社的勇生同志，靠其真诚和热情才使得这本书得以顺利面世。

作者

2005 年 8 月于北京

目 录

第一部分 点评

第 1 篇 重利岂可轻天下	3
案例：访重庆瀛丹物业公司董事长	4
第 2 篇 企业何以“平和离婚”	8
案例：华远、福耀玻璃案例	9
第 3 篇 资本与人本的对决	18
案例：IT 业“员工炒老板”案例分析	20
第 4 篇 是珍珠还是泡沫？	27
案例：值得注意的“顺驰现象”	29
第 5 篇 在“资金吃紧”的背后	44
案例：流动资金忧思录	45
第 6 篇 “肥肉加螃蟹”的大餐	60
案例：民办教育扩张能否“蛇吞象”	62
第 7 篇 冲破条块分割的“体制牢笼”	70
案例：地方铁路助力城市大交通	72
第 8 篇 体制搭台 管理唱戏	82
案例：秦皇岛地方铁路改制探析	83
第 9 篇 “搞死”国有企业的典型	86
案例：湘缆集团破产全记录	88
第 10 篇 一个不可回避的问题	102
案例：吴敬琏建议向职工划转国有股权	104

第 11 篇	2005 年的开场戏	108
案例:	“高官落马”备忘录	110
第 12 篇	治国先治官	113
案例:	引咎辞职制度引入公务员法草案	115
第 13 篇	永远的“越俎代庖”	117
案例:	近期国企的人事变动	119
第 14 篇	原则的价值	125
案例:	上海一正职区长“下海”	126
第 15 篇	产权交易所能否遏制国有资产流失	128
案例:	国资委在沪津京建立产权交易所试点	130
第 16 篇	另外一种政企关系	133
案例:	希拉克总统即将访华	134
第 17 篇	告别现代版“皇帝的新衣”	136
案例:	段永基抨击国家资源部门化	138
第 18 篇	走出投资高速增长怪圈的怪圈	140
案例:	我国固定资产投资高速增长	141
第 19 篇	挤出多余的泡沫	144
案例:	钢铁价格近期回落	145
第 20 篇	“狼”真的来了!	147
案例:	中央电视台诞生新标王	148
第 21 篇	年薪 6 万元还差一半	151
案例:	6 万元标准是否成为中产的门槛	153
第 22 篇	豪宅的折射	157
案例:	《中国超级豪宅排行榜》公布	158

第二部分 时评

第 23 篇	策略联盟发展的若干趋势	165
第 24 篇	免费港澳游的秘密 (外一篇: “水煮”紫荆花)	178
第 25 篇	足球欧洲杯的启示	184

第 26 篇	在“郎顾斗法”的背后	188
第 27 篇	对国资委近期改革措施的评论	193
第 28 篇	国企改革年的思考	206
第 29 篇	企业家沉浮与国有资产管理	209
第 30 篇	振兴东北与发展战略	216
第 31 篇	关于机动车停车问题的思考	224
第 32 篇	关于限制小排量汽车的讨论	229
第 33 篇	金融街的“人气”在哪里	236
第 34 篇	隆福大厦的命运	243
第 35 篇	政府诚信缺失案例分析	249

第一部分

点 评

第1篇 重利岂可轻天下*

读了重庆瀛丹物业(集团)有限公司董事长张瀛丹的故事,就好比看到了一面三棱镜,它把商海之人划分成两种极端:一种极端是惟利是图,损人利己;另一种极端是义利并重,回报社会。前者是传统的资本家思维;后者是现代的企业家行为。张瀛丹正是现代企业家的代表。从这个事例中我们可以得到哪些启发呢?

第一,企业的经济性——通常人们会说,企业是一种以经济利益为目的的“经济动物”。从表面上看,企业单位与事业单位有着一些共同点,比如,都为社会提供某种产品或服务,都有收入,都有费用支出等。但是,企业单位与事业单位确实有着本质上的不同:事业单位以提供某种服务为目的,以获得效益为手段;而企业单位以提供某种产品或服务为手段,以获得效益为目的。用另外的概念来表述,事业单位以社会利益为主,以经济利益为辅;企业单位以经济利益为主,以社会利益为辅。企业在赚钱的同时,必须考虑自己的社会责任。

第二,双重目标的对立统一性——毫无疑问,企业的经济利益与社会利益双重目标之间存在着对立统一性;如果企业没有经济效益,就没有能力回报社会;反过来,如果企业忽视社会责任,就不能树立良好的社会形象,也将给企业带来负面的影响。张瀛丹和她的重庆瀛丹物业(集团)有限公司很好地解决了这对矛盾。企业在考虑了国家的需要、老百姓的需要之后,提高了信誉和知名度,结果又会给企业带来经济效益。换句话说,企业为政府解忧,为社会“买单”,就是为自己的无形资产投资,就是为将来的效益投资。这在本质上与买设备没有什么区别。只不过,有形的机器设备变成了无形的信誉丰碑。

第三,企业家的价值——张瀛丹的经历看起来再简单不过了,当过30年的小学教师,看见教师没房子就想到给他们盖房子。谁没有看到过这样的情况、没有想到过这样的问题呢?大家都司空见惯了。这好比许多人都看到过树上的苹果掉下

* 参见《内部研究报告》2004年10月。

来，但只有牛顿才思考了这其中的道理，发现了力学定律。显然，如何解决才是关键。中国不缺乏政府资源、不缺钱、不缺劳动力，也有众多的买方，企业家才是最短缺的资源。张瀛丹不仅能够发现问题，更能够解决问题。中国最缺少这样的企业家。

第四，产品的社会属性——可以认为，一个社会是由不同阶层所构建的，有上层、中层和下层。企业的产品有一定的客户群，因此，产品本身就直接地为客户创造了利益，换句话说，所谓的社会责任也有类似的取向性，你的宗旨、产品、服务是面向哪个阶层的？是面向多数人的还是少数人的？这个问题要用产品来回答。就拿房子来说，北京的楼房动辄上万元一平方米，显然那不是给工薪阶层住的。张瀛丹拿下政府危难工程，为学校教师降低售价，在重庆盖几百元一平方米的住房不提价，扶持困难企业，安置下岗工人，让教师与工薪族圆安居之梦，自然会受到群众的欢迎。企业也可以先卖高价房赚大钱，再拿些钱赞助失学儿童。但是，广大群众的眼睛是雪亮的，大家心里一清二楚。企业的社会责任就蕴藏在自己的产品之中。

第五，政府的社会责任——由于几十年的历史习惯，中国政府的作用非常强大，就是在改革开放的年代，政府也具有双重职能，一方面政府是改革的动力和领导者；另一方面，政府又是改革的对象。政府领导经济发展，要和企业携手。在这之中，政府可能会做一些应该由企业干而自己干不好的事。房地产是政府与企业联手事业的典型。张瀛丹干好了，也是由于有政府的支持和协同。为什么在一些城市房价飞涨，出现了泡沫，弄了个“经济适用房”而并不经济呢？主要责任在政府。政府坚持高地价，制造双重价格，企业势必就范。本来，政府与企业不同，政府应该以社会利益为重，倘若政府以经济利益为主，忘记了社会责任，企业家也是无能为力的。所以，在表扬张瀛丹的同时，也应该表扬那里的政府。

案例^①

访重庆瀛丹物业公司董事长

“我是个商人，古人云：商人重利轻天下。但我却不敢苟同，商人重利更应重天下，若无当今时代党的好政策岂会有瀛丹公司发展的今天。我肯定不会改变我办

^① 由傅东方编写。