

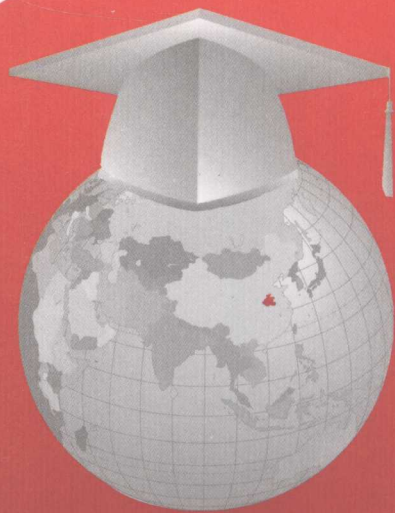
◎河南省优秀企业管理案例开山之作
◎一部极具实战价值的MBA经典案例集



MBA

河南MBA经典案例集

主编：王熙珩



河南日报报业集团
北京大学管理案例研究中心

联袂推出

 河南大学出版社
HENAN UNIVERSITY PRESS
中国·开封

MBA

河南MBA经典案例集

总策划：王熙珩

主编：王熙珩

执行主编：梁永贵

江苏工业学院图书馆

藏书章

河南大学出版社
HENAN UNIVERSITY PRESS

中国·开封

图书在版编目(CIP)数据

河南MBA经典案例集 / 王熙珩主编. -开封: 河南大学出版社, 2009.7

ISBN 978-7-81091-999-9

I. 河… II. 王… III. 企业管理-案例-河南省 IV. F279.276.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第142586号

出版人 马小泉

总 监 制 杨长春

责任编辑 吴万夫

封面设计 刘恩民

内文设计 秦 奔

策划:  河南大河大图文传播有限公司

地址: 郑州市农业路东 28 号河南日报报业大厦 (450008)

发行热线: 0371-65388227 65388222

出版:  河南大学出版社
HENAN UNIVERSITY PRESS

地址: 开封市明伦街 85 号

邮编: 475001

经销: 全国新华书店

印刷: 郑州市毛庄印刷厂

版次: 2009年9月第1版

印次: 2009年9月第1次印刷

开本: 787mm×1092mm 1/16

印张: 18.5

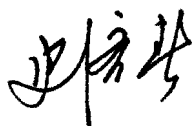
字数: 245千字

定价: 68.00元

ISBN 978-7-81091-999-9

(本书如有印装质量问题, 请与河南大河大图文传播有限公司发行中心联系调换)

序



鉴人，鉴己。“经典案例”原本如此。

本书之所以受到经济界、企业界广泛欢迎和关注，一方面，由于企业所处的经营环境日益成熟和精密，另一方面，随着中原地区经济社会的持续发展，企业家意识趋于勃兴。这些看似微妙的变化，其实将商业竞争逐步推向了更高的层面：为商已不仅仅是战术层次的竞争，更是企业战略定位甚至立业哲学领域的比拼。

品质企业自有其优秀基因，包括立业哲学、战略定位、治理结构、创新能力、管理水平、市场话语，等等。但优秀基因往往并不是与生俱来的，而是在后天长期的商业实践中砥砺而成，需要不断地学习、积累，不断地自省、察人，由此而成的优秀企业基因会逐渐成为企业不断传承的内核和灵魂构件。本书恰恰撷取了部分河南企业之优秀者，将它们优异的企业基因按照“MBA案例”的视角和方式方法，逐一剖解并汇集成册，希望能成为阅者之启迪和参照，亦希望当事者自鉴。

近年来，河南经济发展突飞猛进。GDP，已经逼近两万亿，跃升至全国第五。在从农业大省向工业大省飞速迈进的过程中，河南涌现出了一大批优秀的企业和企业家。从手工作坊到现代化的集团公司，从产品创新到品牌打造，从国内市场到国际市场，在一次次的突破和飞跃中，他们践行着企业对社会的责任，书

写了工业时代的新豫商形象……这种“河南经济现象”已经引起了国内外各界尤其是经济学家们的深切关注。本书，是第一次从“MBA案例”的角度，来总结和再现这一现象的商业逻辑和微观发生。看似点式和零散，实则严格的标准和严谨的逻辑始终贯穿其间。

河南日报报业集团、大河经济研究中心和北京大学管理案例研究中心，皆属于各自领域之佼佼者，加上国内外MBA方面知名专家学者的指导和加盟，以及入选企业的严标准与高质量，相信该书是一册耀眼且极具实战价值的MBA案例集。值得一提的是，传媒集团和学术机构的强强联手，不仅使本书洋溢着严谨的学术气息，同时保有现代财经新闻表达的通俗性和吸引力，颇富新意。

中国的崛起已举世瞩目，不仅其市场成为全球企业逐鹿的焦点，其企业也站上了全球商业的竞争舞台。身处中国腹地的河南亦如此，全球化大潮扑面而来，我们没有退路，中原企业和企业家需要尽快以新的视野重新考量自己的成长和面临的竞争，包括提升对对手、对伙伴甚至对自己的解读能力。从这个层面来说，本书带来的镜鉴和启迪，将会发挥长久的功效。

2009年5月31日夜于郑州

（作者系河南省人民政府副省长）

河南MBA

经典案例集

目 录

- 1 // **中国移动河南公司：农业大省的移动战略**·····杨军 张彪
- 一、河南移动之路
 - 二、农业大省的移动战略
 - 三、成为标杆的背后
- 23 // **洛钼打造国际化稀贵金属矿业集团**·····杨军 张彪
- 一、钼都栾川
 - 二、洛钼轨迹
 - 三、建设环境友好矿山
 - 四、顺势起舞 火爆上市
 - 五、国际化稀贵金属战略
 - 六、基业常青之路
- 39 // **大商集团郑州新玛特：属地化拓展市场**
·····杨军 张彪 孙亚杰
- 一、大商集团
 - 二、入主金博大
 - 三、郑州新玛特
 - 四、布局河南店网

- 58 // 裕华汽贸的管控模式 杨军 张彪
- 一、小船快出海
 - 二、坚持专业化运营
 - 三、打造联合舰队
 - 四、广汇并购
 - 五、深度整合
 - 六、汽车销售市场的变革与机遇
 - 七、成为“集团”公司
- 76 // 金星啤酒的追梦之旅 杨军 傅媛
- 一、金星的前世
 - 二、濒临倒闭
 - 三、金星重生
 - 四、金星的今世
 - 五、金星的梦想和追梦之路
 - 六、进退之间的智慧
- 93 // 宋河酒业：分享文化、共赢天下 杨军 张彪
- 一、从辉煌到困境
 - 二、辅仁接盘
 - 三、品牌战略
 - 四、定位文化 定位品牌
- 115 // 河南阿庆嫂：以创新和责任面对机遇 杨军 张彪
- 一、柳娥其人
 - 二、非典考验
 - 三、打造阿庆嫂品牌
 - 四、热心公益
 - 五、柳夫人大锅鱼

- 六、立足中原，辐射全国
- 七、危中之机
- 八、逆势而上 推出动车族
- 九、尝试资本运作

130 // 抢占商机 借势起舞

——中国（郑州）汽配领跑 汽车后市场…杨军 张彪

- 一、郑州汽配简况
- 二、机缘巧合
- 三、迅速提升知名度
- 四、塑造信誉度和美誉度
- 五、基于共生共赢的策略
- 六、立足长远的发展战略
- 七、全国汽配市场（城）发展情况
- 八、奇正相生

148 // 河南新纪元：别克销售领先之道…………… 杨军 张彪

- 一、上海通用成立
- 二、别克特点
- 三、引领4S店热潮
- 四、追寻本土化
- 五、顾问式销售
- 六、汽车市场行情井喷
- 七、别克营销策略
- 八、扩张河南市场
- 九、创新服务模式
- 十、上海通用十年
- 十一、业界楷模

163 // 华英农业的价值链取胜之道 杨军 张彪

- 一、提要
- 二、华英起步
- 三、曹家富挑担
- 四、农业产业化的先行者
- 五、放眼国内外市场
- 六、华英速度
- 七、“二次创业”
- 八、绿色壁垒反成助推器
- 九、价值链竞争
- 十、方兴未艾的鸭产业
- 十一、稳步前进
- 十二、孜孜以求的隐形冠军

183 // 河南赛思：专注品质与服务 杨军 张彪

- 一、顺利起步
- 二、放弃器材公司
- 三、遭遇挫折
- 四、提升服务品质 规范管理经营
- 五、企业文化
- 六、发展探索
- 七、赛思未来的发展战略
- 八、专业与商业间的游走
- 九、附录：今天的牙科行业和赛思

204 // 郑煤集团强化执行力建设 杨军 张彪

- 一、提要
- 二、郑煤简况
- 三、郑煤危机

- 四、牛森营上任
- 五、铁腕改革
- 六、以执行力为突破口的绩效管理
- 七、挺立中原，迈向全国
- 八、何谓执行力

221 // 东方今典：以经典创未来 杨军 张彪

- 一、郑州别墅市场状况
- 二、今典之路
- 三、今典整合
- 四、郑东新区创业中心
- 五、总部企业基地
- 六、信阳东方今典
- 七、洛阳东方今典
- 八、慈善东方

237 // 专业与专注

——旭龙伴别克共成长 杨军 张彪

- 一、专注于别克
- 二、别克营销策略
- 三、旭龙汽车的持续发展战略
- 四、剩者即胜者

254 // 世贸商城——从“五位同盈”到“大户策略”

..... 杨军 徐琥

- 一、肯同进军郑州服装商业地产
- 二、服装批发及批发商城状况
- 三、五位同盈
- 四、客户升级需求

五、世贸的应对——大户策略

六、大户策略的经营业绩

七、坚持的意义

270 // 神马集团的自主创新之路 杨军 张彪

一、提要

二、神马惊艳出世

三、计划体制的宠儿

四、市场经济的火与冰

五、内忧外困

六、神马腾空

七、神马内部研发体系

八、以资本为纽带，产学研相结合的集成创新体制

九、基于市场的自主创新

十、自主创新的道路

中国移动河南公司：农业大省的 移动战略

杨军 张彪

一、河南移动之路

1989年，中国大陆第一个大容量蜂窝式公用移动通信系统——一项自1978年实验成功仅仅12年的发明，在广东省建成并投入商用。这预示着中国大陆已经站到了世界信息化的浪潮中。两年后，河南省第一部模拟移动电话落地生根，改写了河南省没有移动电话的历史。三年后，1995年，河南移动开始在全省放号、运营。由于资费和终端的原因，移动电话当时还是身份的象征，普通的社会公众对之是可望而不可即。

从1987年中国大陆引进第一套移动通信设备的700多用户，到1997年中国移动第1000万个移动电话客户在江苏诞生，中国大陆的移动通信业用了短短10年取得了超常规速度的发展；一年之后，中国移动的客户突破了2000万。

巨大的市场需求和机会，使得政府不得不正视市场竞争和垄断问题，1999年4月底，根据国务院批复的《中国电信重组方案》，移动通信分营工作启动。

（一）二次创业

1. 分营之初的困境

1999年8月16日，按照国务院关于电信体制改革的总体部署，中国移动通信集团河南有限公司（以下简称“河南移动”）从原河南省邮电管理局整体剥离，开始独立运营。同年10月，河南移动作为中国移动（香港）有限公司的全资子公司分别在纽约和香港成功上市。

与电信分家，没有多少职工愿意主动要求到移动，基本都是要求去电信。他们顾虑重重：固定电话刚刚走入寻常百姓家，前途一片光明；而手机只是身份地位的象征，让人望而却步；特别是联通已成立两年，将直接面临竞争，前途未卜。

1999年8月与电信分营时，河南移动仅有137万客户，网络容量不到300万户，负债率高达120%，坏账率超过10%，呆账达10多亿元，其综合实力在全国排名第13位。在这次拆分中，河南移动确实分到了不少资产，其中包括农场等附带资产，但是这些资产基本都是负债经营。

2. 上市契机

针对成立之初的实际情况，河南移动总经理原建国及时提出以上市为契机，转变观念，统一思想，认清形势，理清思路，用发展解决企业存在的问题，以提高企业效益为中心，以开放和正确的心态面对竞争，以使广大员工迅速从分营的圈子里走出来，转入二次创业的发展潮流中。

此外，河南省政府连续下达三道命令，先让党政部门清缴话费。与此同时，河南移动开始自主建设营业账务系统、客户服务系统、传输系统等，全省GSM网络结构更趋完善；加大欠费催缴力度，全省发展客户92.1万户，市场占有率保持在98%以上。在上市过程中，“上市路演”、“尽职调查”、“绩效考核”等新观念冲击员工的头脑，河南移动开始自身观念和思维方式的转变。

面对外界的这种认识和本身基础差的现实，河南移动年轻的

员工队伍上下憋着一股劲，抱着“我一定要把这个企业做好，而且要实现一流企业”的信念，齐心协力谋求发展。

3. 机制改革

2000年，河南移动积极引入现代企业管理理念和模式，优化健全管理制度和流程，实施扁平化管理。从基础管理入手，河南移动启动了劳动、人事、分配改革。这是最早启动三项制度改革的河南省通信企业。

2000年，河南移动借助上市之机，率先实施内部退养制度，当年实现1300多人内部退养。10月，河南移动开展了第一次全员竞聘上岗，包括20多名中层干部、50多名员工待岗，通过培训，然后再择岗、竞岗，根据能力重新上岗。同时河南移动还建立了绩效考核体系，实施末位淘汰和动态待岗制。这一年，河南移动与北大合作开展培训项目，对公司各级管理人员进行系统化、专业化培训，全面提高队伍素质。

这样经过初步引入竞争机制，强化管理，激发和增强了企业活力。河南移动初步建立了岗位能上能下、企业员工能进能出、收入能高能低的新型用人机制和考核、激励机制；达到了合理配置生产力要素和生产资源，较快地适应国际游戏规则的目的；实现了企业从国有企业到上市公司的转变。

在此基础上，河南移动以改革促管理，合理拉开收入差距，逐步推行简单劳动的收入社会化。全省各地开通了客户服务热线；无线接通率、掉话率指标等再上新台阶。

（二）应对激烈竞争

2000年年底，中国联通河南分公司在河南省18个市地全部开通了130GSM移动通信网，拉开了市场竞争的序幕。

2001年，河南省通信行业竞争日趋激烈。河南联通还与河南移动大打价格战，从月租、基本通话费、长途费等方面开始了降价，网间差价和价格歧视成了制约对方的手段。双方的月租费从50元降至30元甚至更低，每分钟通话费由0.4元降至0.2元的单向

收费，降价幅度高达70%。

面对日趋激烈的市场竞争和复杂多变的发展环境，原建国提出河南移动要以“争创世界一流企业”为目标，超越自我，勇于创新，跳出河南看河南、跳出通信看通信，争创世界一流，关注竞争伙伴动向，关注客户消费取向，未变知变，由粗放向集约



移动大楼

转变、由规模向效益转变，以市场为中心，确立“核心能力战略”，促进企业全面发展。

河南移动先后出台了一系列有关经营管理、财务管理、人力资源管理等方面的110多项基础管理制度，并邀请罗兰·贝格对企业流程优化、重组，推行与国际接轨的经营业绩闭环式考核办法，三项制度改革逐步完善，现代企业制度得以确立。

1. 沉着应对

随着电信领域多元竞争格局的形成，面对竞争对手低价位全线出击的市场压力，2002年，河南移动突出服务与业务领先的战略重点，引入客户关系管理，提升客户满意度，赢得了客户信任。业务方面，河南移动开展网络普查活动，初步打造了一个“结构配置合理、适应市场变化需求、实现自主控制”的优势网络，并提出“强化预防性维护能力”，提高网络管理水平，获得了客户信赖。

分营短短三年之后，河南移动的综合通信能力、运营收入、客户规模、资产总额比独立运营之初翻了两番还要多，总资产超过百亿元，客户突破500万户。河南移动继续领跑河南省通信市场。

2003年，原建国提出了“效益为重、客户至上、开拓创新、灵活快速、以长补短、合作双赢、能进能退、从长计议、统筹兼顾、抓大放小”等十大经营理念。这一年河南移动牢牢把握创新主题，随机应变，充分结合企业发展的要点、政府工作的重点、社会关注的焦点，提出了信息化解决方案；调整业务结构，整合了“全球通”、“神州行”等品牌，推出了“动感地带”新品牌和彩信等新业务。

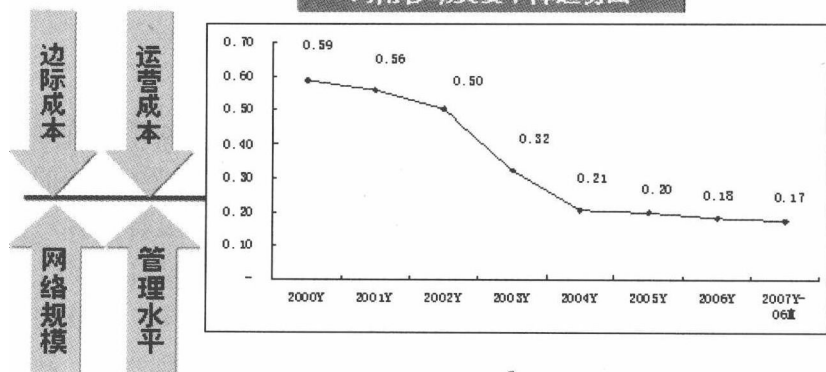
2003年，河南移动客户呈现爆炸式增长，截至2004年5月16日，河南移动的客户数正式突破1000万户。

2. 超越竞争

2004年8月，河南网通的小灵通也进入了商用阶段，河南的移动通信网由两张增加到了四张（此处将小灵通看做移动通信的

一种手段），四张网之间的竞争进一步加剧和恶化。以价格战为主线，以设置网间互联障碍为手段，再加上对竞争对手中高端用户、集团用户的策反，一时间整个河南移动通信市场可谓是硝烟弥漫，市场竞争在个别地方尤为激烈。

河南移动资费下降趋势图



针对自身领先的市场竞争形势，原建国提出了“超越竞争”的新理念：不与竞争伙伴“贴身肉搏”，而是主动改变游戏规则，积极寻找更多更好的“奶酪”，走出低层次竞争的重围，善于发现别人没有发现的商机，坚持“人无我有，人有我优，人优我廉、人廉我特、人特我超”，不断开辟新的价值空间。一方面，河南移动提出“树立网络经营理念”，提高网络运行效率和效益；另一方面，按照团队经营要求，河南移动率先实施资费统一管理，全省各类套餐控制在20个以内，经营集中化程度大幅提高。

同时，河南移动凭借强大的成本优势，在市场营销中占尽先机。交话费和入网送话费，送洗衣粉、食用油，甚至送冰箱、彩电等促销活动让用户感受到了选择河南移动的实惠，为河南移动赢得了人气，赚得了业务。

2004年9月，河南省移动通信竞争各方坐到了谈判桌前，各方就市场规范、价格歧视、互联互通等方面进行协商，并签署了市场规范协议。河南省移动通信市场进入了竞争、合作的阶段，各方均意识到恶性竞争的结果是两败俱伤，收入均达不到预期目