

<<运作>>

图书基本信息

书名：<<运作>>

13位ISBN编号：9787506037549

10位ISBN编号：7506037548

出版时间：2004-5

出版时间：东方

作者：郎咸平

页数：225

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 前言

首个中国企业案例系列 近年来，中国经济发展的奇迹全世界有目共睹，在中国企业迅速成长而抢占国际市场的同时，整个世界突然惊醒了，原来我们(包括中国人本身)对中国企业的了解竟是如此的不足。

而我们的商学教育基本上也是失败的，全世界的商学教育包括中国内地、香港、台湾三地的主流高等学府，仍然使用美式的教材来教育和培训企业家。

而更为令人不解的是，三地的一些大学竟然以奖金激励方式，要求教授以英语教授美国式的教材。但是，中国商学院的学生和中国的企业家对于管理知识的饥渴已远远超过了美式教材所能给予的。

以我个人的经验而言，2002年以前，从国外请几位商学院教授来给EMBA或MBA上课是当时的时髦事，学生也喜欢听外国教授讨论国外企业的经营管理战略等课题。

但是2002年以后，一切都突然变了，我作为最前沿EMBA教学的教授感触最深，而且心理压力也极大，因为国内商学院学生和企业家们已经不想再学国外的教科书了，也不想听国外的案例了，而几乎是一面倒地要求教授讲授中西合璧的中国企业案例。

长江商学院的院长项兵有一句名言：“世界级的CEO是稀缺资源，而能教授世界级CEO的教授更是稀缺资源。

”我本人相当同意这句话，能教授世界级CEO而拥有中西合璧知识的大师，才是中国今天最稀缺的资源。

但是全世界尤其是中国本身连一本有关中国企业案例的书都没有，何况奢谈如何教授世界级的CEO呢？

当然，我无意在此处探讨如何成为大师级的教授，因为这不是本书系的重点。

我撰写本书系的目的是，希望将此首个以中国企业为主体的案例系列介绍给国内的企业家和商学院学生。

我的野心不大，我只希望一步一个脚印地打好商学教育的基础，将国人最渴望学习的中国案例摆放在书架上。

我编写此书系时，也加入了国外的几个案例，因为我的经验告诉我，国人对于一些国外企业的经营有着错误的崇拜心理，例如通用韦尔奇的传奇就是一个需要检讨的案例，我根本不同意国内业界对他的高度评价。

哈佛案例重主观描述，本书系案例重客观分析 我的案例和哈佛案例完全不同。

我将我在美国多年教授哈佛案例的经验和读者分享。

哈佛案例基本上是和案例企业充分沟通，因此是以报道为主，而不注重分析。

我常常开玩笑说，哈佛案例实际上是替案例企业做广告。

当然哈佛案例的最大价值就是，让学员了解案例企业本身自述的经营思维和运作手法等等。

我个人不喜欢这种案例风格，因为哈佛案例无法让学生掌握深度分析技巧。

我在中国进行了多年的案例教学，形成了自己的特色，我收集案例企业所披露的“所有信息”进行大量的数据整合以及深度逻辑式的剖析，而且我不和案例企业的领导交流，我希望完全以客观的财务数据来分析这家企业。

具体而言，我的案例着重于利用企业所披露的财务资料来分析这家企业的运作手法、股市操纵和战略思维，而不是企业本身如何说，这是和哈佛案例最大的不同点。

我讲一句比较客观的描述，被列入哈佛案例的企业普遍感到骄傲与光荣，被列入本书系案例的企业情况会各有所不同，因而很多企业会普遍感到紧张与不安。

重点式的分类，数据式的分析和理论性的验证 重点式的将案例分成“突围”、

“误区”、“科幻”、“操纵”、“运作”、“整合”、“标本”、“思维”、“本质”等几大类，而每一个案例都通过大量数据分析，以验证理论前提。

读者可能无法体会我所谓利用财务数据分析案例企业的运作手法、股市操纵和战略思维的艰难度。

## &lt;&lt;运作&gt;&gt;

读者想象一下，我挑到一家企业后，在对该企业完全无知的情况下，我必须利用该企业所披露的信息和财务数据，将这家企业分类，而且每一大类都必须有其特色。

对我而言，我在选择具有代表性的案例企业时所面临的最大困难和挑战就是，每一个案例所传达的信息都必须由头到尾吻合财务数据，否则就必须重新来过。

所以该书系的写作，其价值并不仅在于大量的数据搜集，而更在于利用数据证明我所提出的理论观点。

最后，我有几点意见和读者沟通。第一，本书系使用最浅显的语言来具体描述每一个案例。为了保证品质，我个人从头到尾仔细修订过数回，保证每个案例的通俗性和可读性，因此对读者的专业要求就相对的较低。

只要对企业经营与战略管理和股市操纵等课题有兴趣的读者，都是我的读者群。

我相信以本书系的写作方式而言，一般水平的读者都可以通过囫圇吞枣和走马观花的方式读完，而不会有太大的困难。

而且本书系的方法论具有延伸性与类似性，对读者基础背景的教育具有强化的作用。

第二，本书系的方法论极为特殊，是我精心创造出来的，其特点为结构严谨、条理清晰、逻辑连贯，因此适合作为大学本科和研究生有关公司财务、公司治理和企业战略等学科的案例教科书。

对于管理学和财务学知识背景较好的学生而言，学习的重点就不是类同一般读者走马观花式地读这套书系，而应学习本书系的方法论。

本书系中绝大部分案例基本上都是由香港中文大学的学生在我的指导下完成的。

这些学生在我的严格要求下，经常挑灯夜战，通过小组讨论分析数据以验证理论。

我十分感谢这些学生的投入，没有他们的勤劳刻苦，我不可能创作出让我如此满意的案例。

因此，我在他们参与的书的前(序)言中都正式地列出了他们的名字。

## 内容概要

过去几年，我们陆续出版了郎咸平教授一系列的案例书。郎教授的案例作品，理论与案例分析并重，对中国经济和中国企业的各种问题和机遇做了精准剖析，提供了全新的思路，带给广大读者对国民经济和企业发展的深度思考和启发，得到市场的热烈追捧，一度登上了年度图书畅销榜。

为满足广大读者的阅读要求，我们特将郎咸平教授的这几本案例书集合到一个新系列里，从内容到版式，都做了全面优化，重新修订出版。

这个新系列现在已经收录了郎教授的《突围》、《误区》、《科幻》、《思维》、《标本》、《操纵》、《运作》、《整合》、《本质I》、《本质 》等畅销书。

## <<运作>>

### 作者简介

郎咸平，美国沃顿商学院博士。  
曾任沃顿商学院、密歇根州立大学、俄亥俄州立大学、纽约大学和芝加哥大学教授。  
现任香港中文大学教授。  
被公认为公司治理方面的顶级学者。

中文著作有《操纵》、《整合》、《运作》、《思维》、《标本》、《科幻》、《模式》、《突围》、《误区》、《中国式MBO》、《本质I——破解时尚产业战略突围之道》、《本质II——破解娱乐传媒产业以小博大之谜》、《蓝海大溃败一本本质III：本质论VS蓝海战略》、《你想到的都是错的——本质IV：你的想法要符合行业的本质》、《郎咸平说：公司的秘密》、《郎咸平说：热点的背后》、《郎咸平说：金融超限战》、《郎咸平说：谁在谋杀中国经济》、《郎咸平说：谁在拯救中国经济》、《产业链阴谋I——一场没有硝烟的战争》、《产业链阴谋II——一场没有硝烟的战争》等等。

音像作品有《郎咸平说一秘密：公司的常识》、《郎咸平说——热象背后的逻辑：你所知道的是正确的吗？》、《郎咸平说——人间万象：一切都是经济学》等等。

## 书籍目录

总序前言第一部分 企业竞争战略 第一章 李嘉诚3G对决沃达丰 沃达丰以拖对付和黄3G的快速进攻 和黄电讯业务, 比重小, 不足以自给自足 看好3G, 完成2G后的产业链过渡 和黄3G的SWOT 和黄策略一: 重点竞投牌照 和黄策略二: 先发制人 和黄策略三: 引入伙伴, 共担风险 和黄策略四: 将网络成本与风险降至最低 和黄 策略五: 取得内容独家播放权 和黄策略六: 先行者优势 对和黄3G的总体评价第二章 中国移动和中国联通的竞争战略比较 CDMA是联通错误的开始 香港股市对移动和联通的相同扩张策略反应截然相反 小灵通的冲击第三章 小灵通是中国电信的错误投资 中国电信小灵通业务的分析 市场对小灵通反应负面 小灵通能否达到中国电信的目标 中国电信应全力发展宽带业务第四章 惠普和康柏战略联盟的失误 惠普计算机公司 康柏计算机公司 惠普行政总裁与合并案的出台 康柏行政总裁——卡培拉斯 全球计算机市场不景气 合并消息公布后的股价变化 新公司整合不顺 核心业务深入解读一——个人计算机 核心业务深入解读二——打印及成像系统方面 渠道重组方面 合并后一个艰苦的磨合期 铲除异己 如意算盘未能敲响 吞并康柏 酬金或成诱因 合并后的出路和展望 IT服务产业分析第二部分 企业扩张战略 第五章 青啤大收购为何A股上涨H股下跌 并购43家啤酒厂, 青啤迅速扩张. 内地A股股价攀升, 香港H股股价下跌 投资者性质的不同导致青啤两地股价差异 第六章 从网络热潮到传媒帝国: tom.com并购转型策略 Tom.com的诞生 推出Tom.com搭上网络热潮“班车” 网络股泡沫破灭, Tom.com向传统媒体转型 平均每月一宗并购, Tom.com树立媒体集团新形象 Tom.com收购策略分析 并购后公司业绩表现 收购香港亚视, Tom.com转型受投资者高度认可 Tom.com的现金流压力 第七章 经得住分析的思捷 思捷与邢李 收购ESPRIT澳洲——走出亚洲 收购EFE——进军欧洲 收购RedEarth——进军化妆品业 收购ESPRIT商标统一全球ESPRIT品牌 思捷是否为小股东带来利益 思捷与同行财务状况的比较 思捷: 香港股市上的“沧海遗珠” 第八章 通用韦尔奇的成功是不能被复制的 韦尔奇“不是第一、就是第二”的理念 韦尔奇神话的破灭 市场对通用投资金融业的反思 英穆尔特的烫手山芋 市场纠正了韦尔奇不能被复制的传奇 第九章 李泽楷盈动收购香港电讯 “数码港”项目开启了盈动的传奇 收购香港电讯的筹码 盈动股价崩盘之谜 盈动股价上涨之谜第三部分 企业危机战略 第十章 长江实业债务重组手法 长江实业集团控制链之内的企业借贷 放任违约, 长江实业将损失3459万港元 物色合适的新公司担保 制定新的还款计划 新计划减少损失1251万港元 第十一章 粤海投资: 创意性的债务重组 “东深供水”项目是重组的基础 债务重组的四大阶段 粤海投资在债务重组之后的损失 第十二章 正大集团的重组脱困 泰国正大集团的金字塔结构 正大食品1998年的重组 重组后正大食品的收益提高 正大食品兼并美国正大后记

## 章节摘录

中国电信的宽带业务与拨号、专线接入等互联网服务，及其他数据通信服务同属于数据及互联网服务范畴中。

其中，宽带业务的用户量以惊人的速度在增长。

从2000年12月至2003年6月，基础数据端口数及拨号用户量的年增长率分别为54.76%和38.63%，而同期宽带用户量的年增长率则达818.96%，是基础数据端口增长数的14.96倍，拨号用户增长量的21.20倍。而以下三个图（图3-2至图3-4），为中国电信的宽带用户量、拨号用户量及基础数据端口数的增长情况。

2003年3月10日有消息指出，由于铺设新电话线的回报低，中国电信拟将业务焦点转为提升现有固网网络作供应宽频上网服务，可见中国电信有意发展宽带业务。

而宽带的用户亦正在急剧增加。

另一方面，中国固网电话的网络完善而覆盖面广，也大大支持着宽带业务的发展。

2003年9月，中国电信在国内的宽带用户已经达到600万户，占国内宽带总用户数量的75%以上，其用户多为高端用户及商户。

究竟宽带业务对中国电信的影响孰好孰坏？

对于中国电信而言，宽带是否是一项理想的投资？

图3-5是中国电信于2002年11月15日至2003年1月15日超额收益率与累计超额收益率比较图。

从中我们可见，中国电信的累计超额收益率于2002年12月6日至2003年1月8日有一持续的升幅（图中圆圈所示）。

此期间有两则关于宽带业务的消息发布：（1）2002年12月6日——中国电信下决心拓展宽带，预计宽带用户猛增。

（2）2002年12月18日——中国内地与香港将新增一条带宽为10G比特/秒的光纤信电路。

图3-6为另一时期中国电信的超额收益率与累计超额收益率比较图。

在这段时期中，同样有两条关于中国电信的消息传出：（1）2003年6月19日——中国引入无线宽带接入系统，宽带前景看好。

（2）2003年7月2日——中国电信2003年1月至5月宽频新增154万用户。

图3-6显示其宽带业务利好消息的效果。

我们观察到，每当出现利好宽带业务的消息，中国电信的累计超额收益率便会上扬。

根据以上证据，我们可以推断，发展宽带业务确为有利中国电信的良好策略。

另一方面，瑞银华宝于2003年6月指出，中国电信的宽带服务面对的竞争较少，在市场上较高速发展的小灵通更具优势。

再者，现时其宽带用户的每户每月平均开支（ARPU）为213元人民币，以每户50美元（约390港元）的资本投资，再加上服务成本计算，只需两个月便可收回成本，预计税前边际利润率亦可高达35%以上。

这更足以证明，宽带对中国电信的贡献。

无可否认，中国电信十分看重宽带的业务发展。

从刚才提到中国电信将业务焦点集中为提升现有固网网络作供应宽频上网服务，以至于较近期为宽带业务带来135万新增用户的“2003宽带极速之旅”及“互联星空”服务，都表明中国电信正积极地开发宽带市场。

然而，相比其主要竞争对手中国网通，中国电信在宽带服务的步伐就显得不够积极。

下列为中国网通积极拓展宽带市场的相关资料：2002/12/26中国网通2003年3月将建成一张全国性的长途网和因特网；2003/02/11网通2002年在北京的宽带收入月增长达到30%；2003/07/07北京已经有一半以上的酒店和网通签约开通无线上网服务；2003/09/02中国网通集团反击“互联星空”，推出“宽带e线新生活”。

与小灵通类似，中国电信集团在宽带业务上的增长率及市场占有率，均有着理想的表现。

## &lt;&lt;运作&gt;&gt;

截至2003年9月，中国电信集团全国宽带用户数已达600万户，占总用户的75%，其增长率更达85.5%以上。

我们将会研究宽带市场占有率、普及率和业务发展的趋势，从而分析宽带业务在中国市场的前景。

中国电信集团在固定电话业务上，一向有着高市场占有率的优势。

其原因是，中国电信集团拥有一个覆盖面极广的网络，包括全国长途传输电信网70%的资产。

此先天完善网络覆盖的优势，不是其竞争对手能与其相比的。

因此，这个可持续的优势，对中国电信集团日后发展新宽带客户，有着积极的作用。

预计中国电信集团在未来数年，均能在宽带市场保持其领导者的地位。

虽说中国宽带市场正处于高速发展时期，但实际上，中国内地宽带业务的普及率仍然处于一个极低的水平。

目前，中国内地宽带用户的普及率只有2%；而国际电讯联盟（ITU）2003年公布的位于全球前两位的韩国和中国香港地区，家庭宽带普及率分别是21%和15%。

显然，中国宽带市场还有很大的增长空间。

而且，随着消费者对宽带的认知不断提高，宽带对大多数家庭来说，过去是一个奢侈品，而现在则是必需品。

一个家庭奢侈品的产品转变为必需品的時候，这个市场就变得成熟。

正如韩国和中国香港等地区的情况，当宽带服务渐渐普及起来，随之而来的是无限的商机。

现时，中国的宽带用户，正如它的目标客户一样，绝大部分为一些高端用户和商户，如酒店和沿海城市的商厦。

这群客户要求高速和可靠的网络接入，而不介意付出较高的价钱，因此他们成为宽带市场的稳定客源。

然而，宽带业务在此客户群中尚未饱和，发展空间仍相当可观。

再者，随着中国城市的商业活动日益频繁，加上中国正式加入世界贸易组织（WTO），国内商业机构的数目必然倍增。

以中国市场的庞大和经济的高速发展，其宽带业务的发展潜力实在难以估量。

若中国电信集团能把握经济增长为宽带市场带来的机遇，将为公司带来巨大的益处。

中国电信集团现时仍将发展重点放在小灵通和宽带两个项目上。

反观竞争对手中国网通，其重点发展业务早已由小灵通转到潜力更大的宽带上。

网通为提高宽带市场占有率，积极发展战略合作伙伴，拓展各大城市的高端用户和商厦网。

正因宽带这个新兴的市场具有强大的竞争性，中国电信集团若希望保持其一贯的领导地位，必须加快认清目标，专注发展。

中国电信集团目前主要目标为，争取3G的营运牌照。

而事实上，宽带与3G业务存在着一定的共通点。

3G在强化移动网络功能的同时，还提供随时随地高速上网服务，让用户获取内容丰富的休闲娱乐、查询信息及从事移动电子商务，而无需只靠个人计算机或电视机才能享有这些服务。

很明显，3G技术的发展亟须宽带技术的配合。

同时，两者的目标客户群均为高端用户和商户。

换言之，若中国电信集团在现阶段积极发展其宽带业务，日后如能取得3G牌照，在宽带客户的基础上推广其3G业务，将收到事半功倍的效益。

根据以上种种分析，中国电信集团在未来极有潜质，在宽带业务上会争取高增长和高市场占有率。

经过对中国电信及其集团详细地业务分析，我们发现，其以固网业务作为其他高增长项目的强大后盾，为一正确的方向。

然而，集团的两个高增长项目中，小灵通的预期增长和市场占有率均偏低，实为一项前景黯淡的业务。

反之，集团的宽带业务享有多项优势，其预期增长和市场占有率均处于乐观的位置。

因此，中国电信今后数年的竞争策略应为持续发展固网业务，摒弃小灵通，全力向宽带业务推进。



<<运作>>

&hellip;&hellip;

编辑推荐

企业竞争、扩张和危机三大战略      发展的前提是不能犯错误      郎成平经典案例作品修订版

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>