

| 管理上市丛书 李玉萍 主编

企业欲上市，管理先上市

上市·策

李玉萍 徐东 彭于彪 著

管理思考路径 上市工具宝典

PRINCIPLE AND TOOLS

FOR ENTERPRISE'S LISTING

● 浓缩267家企业管理现状，全景案例展现，针对性解决方案



清华大学出版社

| 管理上市丛书 李玉萍 主编

企业欲上市，管理先上市

上市·策

李玉萍 徐东 彭于彪 著

管理思考路径 上市工具宝典

PRINCIPLE AND TOOLS

FOR ENTERPRISE'S LISTING

● 浓缩267家企业管理现状，全景案例展现，针对性解决方案

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

企业要上市，管理必须先上市！管理上市是企业以上市公司的管理要求规范自身的各项经营活动，企业以上市所必需的社会化、公开化、规范化、制度化为契机，运用“管理上市”的理念与方法实现管理规范化，提升自身管理能力和竞争力。

本书是鹰腾咨询的精心之作，从多个咨询实践案例中总结而来，通过全景案例贯穿的方式，全面介绍企业管理上市的思维路径以及相关工具，是一本针对性较强的实用工具书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

上市·策/李玉萍，徐东，彭于彪著．—北京：清华大学出版社，2008.7
（管理上市丛书）

ISBN 978-7-302-18000-5

I. 上… II. ①李… ②徐… ③彭… III. 上市公司-企业管理-研究-中国 IV. F279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 094507 号

责任编辑：杜春杰 王 威 孙 斌

封面设计：周周设计局

版式设计：刘 娟

责任校对：姜 彦

责任印制：王秀菊

出版发行：清华大学出版社

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：北京密云胶印厂

装 订 者：三河市李旗庄少明装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：170×250 印 张：15.25 字 数：258 千字

版 次：2008 年 7 月第 1 版 印 次：2008 年 7 月第 1 次印刷

印 数：1~8000

定 价：32.80 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话：(010)62770177 转 3103 产品编号：027450-01

作者简介

李玉萍，Yintl(鹰腾咨询)首席顾问，普
大企业顾问有限公司总经理；智力资本研究
中心（CIC）首席研究员，国际人力资源协会核
心专家；北京理工大学MBA客座教授，中国
官方品牌认证机构客座教授；中国CME签约
讲师，国内多家企业管理顾问；国内20余家
知名网站特聘专家、专栏作家，国内多家期刊
特约撰稿人；深圳、上海、北京等多家咨询公
司特聘讲师。

已经出版的专著：《自造不凡》（机械工
业出版社）、《新产品上市营销管理技巧》（北
京大学出版社）。

曾服务的部分客户：云天化股份、顺丰速
运、斯兰集团、中国建设银行、中国银行、
TCL、嘉陵集团、日本TOWA集团、西门子、
三九医药、海王药业、美的集团、西安杨森、
李锦记、SMQ、怡宝、正集源、杨协成、光
华集团等。

E-mail: gl@yintl.cn

丛书序言：企业欲上市，管理先上市

“管理上市”其实是一个“概念”。这个概念源自我们在咨询实践中对众多想上市的民营企业有感而发出的呼吁——

企业欲上市，管理先上市

戴着金镣铐的舞蹈

记得一次在课堂上，下面坐的学员大多都是企业的老总。在课程的开始，我问了一个问题：“各位老总，你们的企业想上市的请举手！”结果是90%以上的老总把手举了起来。问到企业想上市的原因，在座的老总归纳出以下几条：

第一，上市可以解决资金问题；第二，留住企业的管理骨干，使其工作更积极热情；第三，上市后，市场会逼着你在管理上规范、阳光下运作；第四，“雪球”效应——品牌知名度提高，令更多的人信任，获得更多的支持；第五，产权结构进一步明晰，有利于建立良好的管理体制，更利于推行现代企业管理制度。

对于想做大做强企业而言，企业上市无疑是一剂“补药”。然而补药并非没有毒性，因而也有人把企业上市戏称为“戴着金镣铐的舞蹈”——机遇与挑战并存，其风险在于：第一，企业隐私权丧失的风险。公司几乎完全处于公众及竞争对手的关注之下，这对于公司经营显然是不利的；第二，管理者自由度受限制。企业的重大决策必须经董事通过甚至还要经全体股东投票决定；第三，企业控制权转移的风险。企业一旦上市，就成为公众公司，公众都有投资购买的权利，一旦大买家出手，随时都会有失去“控制权”的危险，转而易主。

上市是结果，不是手段

无限风光在险峰。对于善于登山的人而言，攀登高峰可以征服自我获得满足感，但是对于不知深浅的业余爱好者而言，意味着丧失生命的危险。虽然，有很多公司通过多种形式的“包装”让企业上市，但其企业内部的管理却远远没有达到上市公

司的要求。谎言开始意味着终生谎言！记得一个笑话这样说：一家上市的公司老总和没有上市的公司老总在一起喝茶。没有上市的老总带着羡慕的眼光看着刚刚上市的老总，问到：“听说你们企业上市后，你的身价涨了不少！”这位上市公司的老总苦笑道：“我上涨的身价买走了我的睡眠……”

企业要上市，管理必须先上市！管理上市是企业以上市公司的管理要求规范自身的各项经营活动，企业以上市所必需的社会化、公开化、规范化、制度化为契机，运用“管理上市”的理念与方法实现管理规范化，提升自身管理能力和竞争力。

本丛书是鹰腾咨询的精心之作，从多个咨询实践案例中总结出来，从绩效管理、企业文化、企业上市思维工具三个方面出发，系统性地提出企业管理上市的解决方案。

鹰腾咨询首席顾问李玉萍

二〇〇八年五月三日于深圳

从书导读：如何有效地使用本系列书

1. “阅读”全景案例：本丛书均以某一公司为描述主体，通过全景案例的方式，运用小说章回体的写作形式，将一个完整的咨询案例，分章节地呈现在读者面前；故事中有利于您思考的线索（clue）与方向（direction），力求使您在轻松的阅读环境中激发起对问题的积极思考。

2. “关注”关键人物：每本书都围绕公司的某一决策人物（咨询项目的发起者、推动者、领导者）作为主人公和灵魂人物展开论述，通过其在面对管理难题的困惑、推动咨询项目的阻力、项目实施过程的感受以及对难题的思考路径等情节的描述，以独立的视角，将公司的困惑与问题真实地展现在读者面前，从而使读者有身临其境的感受。

3. “思考”解决方案：本丛书均采用“发现问题——分析问题——解决问题——引申思考”的写作方式。首先是从分解问题开始，运用一些管理原理、方法、咨询工具，对案例的问题进行层层剖析，从面到线、从线到点，做到既把握问题的实质，又能深入浅出地把读者带入分析的路径上；其次是归纳与总结，运用以上分析结论得出概括性的问题本质，使读者对于问题的深层原因一目了然。

4. “激发”引申思考：本丛书中的引申思考，主要探讨当前与本章内容密切相关的热点问题，分析主流管理界的主导趋势，以及在此情况下的深度思考，主要是激发读者从不同的角度对问题进行全面的思考，并增强文章的可读性、趣味性、哲理性。

5. “融通”辅助工具：本丛书就书中需要使用的分析工具一一进行描述，其中的内容不仅仅是对管理知识与咨询工具的简单罗列，而是紧密结合本章的实际应用，对工具、方法使用的背景、条件与前提、操作步骤、注意点等进行详细说明，从而帮助读者在未来解决同类问题时能举一反三。

前言：战略就是如何快乐持久地“吃饭”

有一次，在泉州机场因飞机晚点闲暇无事，分别跟泉州的两个老板以及专门做投资的几个顾问聊了起来。一边是身有余粮急需投资的老板，而另一边是专门帮助企业投资、花钱的顾问，正好“供需”双方。看到这遍地的“市场需求”，这些投资顾问原本应该快乐才是，但他们的谈话却明显地透露出对“企业缺少战略，盲目投资”的担忧。

这次偶遇非常有趣，使我从不同视角再次看到中国企业真正的需要。一位名人说过：“没有战略的企业就像一艘没有舵的船，只会在原地转圈。”我认为：“战略就是价值管理，既是选择，也是放弃。”其实，无论是价值管理、选择，还是放弃，都要求企业要做出系统而理智的规划和抉择。战略所关注的一个重点就是持续以及决定性的压倒。这好比武术过招一般，取胜必须绝对性的压倒！在企业经营中，“拥有战略的公司在快乐地赚钱，这种赚钱的方式不会半途而废，在胜方与负方的两极分化中，它会取得压倒性的利益。成为对顾客有吸引力的公司后，即使不那么卖力地推销，顾客也会排着队来买；生意会自动地找上门来，所以不用担心每月的资金周转；员工很少加班，月薪却会很高。”

不能说中国的民营企业没有对“未来”思考（事实上每天都在思考），只能说过于重视过往经验，而忽视了系统的理论以及科学的管理工具。《上市·策》是“鹰腾管理上市系列”中一本用来帮助企业“思考”的工具书，书中沿用了《绩效·剑》、《文化·道》的写作方法，但是更偏重于思考方法和工具应用。

鹰腾咨询首席顾问李玉萍

二〇〇八年五月八日于深圳

目录

CONTENTS

丛书序言：企业欲上市，管理先上市	I
导读：如何有效地使用本丛书	III
前言：战略就是如何快乐持久地“吃饭”	V
引子	I
第一章 战略之策	3
第一节 公司哲学	5
第二节 战略部署	12
第三节 核心竞争力	25
第二章 组织之策	31
第一节 组织管理	33
第二节 职能管理	54
第三章 人力资源之策	75
第一节 职位分析	77
第二节 绩效管理	98
第三节 薪酬体系	118
第四章 文化之策	143
第一节 文化诊断	145
第二节 构建具有竞争力的企业文化	156

第三节 如何让文化落地	163
第五章 流程之策	173
第一节 流程管理	175
第二节 管理信息化	204
后记：“累”并快乐着	231

引 子

蔚蓝，一个日益国际化的企业，一个为行业津津乐道的企业。经过二十多年的发展，蔚蓝由偏安一隅到如今产品覆盖美国、德国、法国、日本等发达国家市场，品牌价值位居全国第四。

为了方便读者更好地阅读本书，特对本书中案例——蔚蓝集团的发展历程及大事件作一简单介绍。

1980—1985 年，蔚蓝创业期。

1980 年，蔚蓝成立，进入家电领域，并制定公司哲学，确立了公司的愿景、使命及核心价值观。

1985—1992 年，日货风行期（蔚蓝艰难成长期）。

1990 年，蔚蓝启用用友软件，开始信息化建设进程。

1992 年至今，蔚蓝发展期。

1996 年，蔚蓝开始全面推行管理信息化。

1997 年，蔚蓝启动流程再造工程。

1998 年，蔚蓝对公司战略进行梳理，并通过前后两次战略研讨会，确立了蔚蓝的战略定位、蔚蓝的业务组合（三层业务链）、蔚蓝的竞争战略以及未来五年战略目标，并明确蔚蓝核心竞争力的培育路径。

1998—1999 年，蔚蓝开始构建具有竞争力的企业文化体系。

2000 年，蔚蓝对原有不合时宜的组织架构进行变革。同年，蔚蓝着手进行职位分析，并完善人力资源体系，变革绩效管理。

2005 年 9 月 17 日蔚蓝集团发布公告称，董事会已经通过在深圳证券交易所上市的决议，并在 2008 年完成 A 股上市。

2005 年，蔚蓝集团整体实现销售收入达人民币 320 亿元，其中出口额 13.8 亿美元。在当年全国“最有价值品牌”的评定中，蔚蓝品牌位居全国最有价值品牌第四位。

2006 年，蔚蓝集团对原有的薪酬体系进行调整，使其对外具有竞争性，对内具有公平性及激励性。

“管理上市”之上市·策

Principle and Tools for Enterprise's Listing

第一章

战略之策

本章带给您的收益



正确理解企业愿景、使命及核心价值观的内涵及建立原则



掌握行业成功关键要素概要及使用方法



如何规划企业的三层业务链



如何选择合适的竞争战略



从哪些方面来评价企业的核心竞争力

第一节 公司哲学

组织不是为自己而存在

2005年9月17日蔚蓝集团发布公告称，董事会已经通过在深圳证券交易所上市的决议，并在2008年完成A股上市。这是蔚蓝发展史上非常重要的事件。

时间倒转到1980年，那时改革开放的春风吹遍大江南北，压抑多年的消费需求被唤醒。怀揣着“让家家都看上电视”的梦想，蔚蓝闯入了电视制造行业。在商斌董事长的带领下，艰苦创业，借助于当地政府的政策扶持和敏锐的市场嗅觉迅速占领了电视机市场，在全国各地设立了187个销售网点，旗下的“蔚蓝牌”电视成为家喻户晓的知名品牌。

蔚蓝就是这样完成了早期的原始资金积累。其后的20年间，集团逐步开发了电风扇、洗衣机、家用空调、冰箱、电饭煲、饮水机、微波炉、电磁炉、电暖器、热水器、灶具、吸油烟机、消毒柜、电火锅、电烤箱等家电产品，拥有中国最大最完整的电视机产业链，并拥有中国最大最完整的小家电产品群和厨房家电产品群。2005年，蔚蓝集团整体实现销售收入达人民币430亿元，其中出口额13.8亿美元。在当年全国“最有价值品牌”的评定中，蔚蓝品牌位居全国最有价值品牌第四位。

25年来，蔚蓝经历几次战略调整，终于进入“中国民营企业500强行列”。目前，蔚蓝集团正在实施全球化战略的第一步。蔚蓝的国际市场拓展非常成功，其产品已先后进入美国、德国、法国、日本等发达国家市场，并已形成了有效的海外营销网络，在海外发展了20家蔚蓝专营商，经销点达8000余个。蔚蓝已经着手在欧美等国家设厂，正在向国际化大集团的目标迈进，最终实现“世界500强企业”的目标。

回顾蔚蓝25年来的发展历史，集团创始人商斌的影响力是非常巨大的。先不说他如何带领蔚蓝人“过关斩将”在激烈的行业竞争中取得骄人业绩，单单他在创建初期所设立的“价值观”就已经成为蔚蓝人“取之不尽，用之不竭”的精神

“灯塔”。

的确，在蔚蓝成立之初，他对蔚蓝是什么、蔚蓝要做什么、蔚蓝为什么而存在这些哲学层面的问题思考就已经很明确了。在创建蔚蓝的第一年，商董郑重地向全体蔚蓝人宣布：蔚蓝关注的是人们的生活方式，服务的对象也是人们的生活方式，蔚蓝人不仅仅生产产品，还要向消费者输送生活理念、输送生活方式；蔚蓝的愿景是“成为引领生活时尚的先锋”，使命是“致力于提高人的生活品质、改善人的生活方式、丰富人的生活空间、让人的生活更健康、更便捷！”

为了实现这一美好的理想，蔚蓝人必须做到以下几点：

- (1) 关注客户需求；
- (2) 培养和凝聚内部技术革新力量，以技术提高产品品质，以技术推动产品创新；
- (3) 安全、品质、健康、时尚是蔚蓝产品的永恒追求；
- (4) 员工是蔚蓝的家族成员，企业有责任和义务为员工个人价值提升创造平台，有责任和义务帮助员工实现品质生活的追求；
- (5) 共赢是蔚蓝的合作和竞争原则。

蔚蓝在家电行业拼搏了二十年，用商董的话讲：“比自己强大的竞争对手被我们拖垮了，而我们却坚强地活着！活着就是胜利！”执着、责任、创新可以说是蔚蓝最好的性格特征描述。与其他家电同行相比，蔚蓝的创新是“行动者的创新”。蔚蓝很早就成立了一个健康研究中心。最初，这个中心的主要职责只是服务于蔚蓝产品，为各种各样的产品编写小册子，教人们如何保养家电，如何正确使用家电，并提供一些国外比较先进健康的产品使用指南。近几年，随着家电使用人群的扩大和使用领域的增加，一些为家电企业所始料不及的状况逐步出现了。此类状况最突出表现在与人们生活息息相关的三大件家电产品上：冰箱、空调、微波炉。常年不正确使用空调所导致的“空调病”现在仍然没有有效的医治办法；冰箱在方便人们生活的同时，也间接影响着人们的饮食结构；尽管“微波一族”在逐步成长，然而人们对微波食品的心理不安因素依然存在。蔚蓝健康研究中心及时捕捉到这些信息，秉承“向消费者输送生活理念、输送生活方式”的理念，一方面大量搜集国内外医疗保健机构的研究成果，另一方面，对典型案例重点跟踪调查记录，与此同时

与国内外营养保健学家深入探讨，形成了一系列的研究成果，并在业内学术杂志上发表，得到了业内专家以及相关部门的高度认可。在学术研究上取得成就的基础上，蔚蓝设立家电产品使用热线，专门为消费者解疑答惑；组织健康服务小分队进入社区，定期对消费者冰箱进行抽查记录、宣传冰箱食物健康组合方法；通过销售人员和公益广告宣传空调病防治方法；编制微波炉菜单等。

蔚蓝独具匠心的服务方式和对健康的执着关注，有力地将蔚蓝品牌和健康联系起来，提升了产品的内涵，赢得了社会的认可和尊重。