

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

ADFAITH
MANAGEMENT
REVIEW

正略钧策

管理评论 ⑤ 第5辑

解永军 薛迴文 包仲南 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策

管理评论 © 第5辑

解永军 薛迺文 包仲南 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

正略钧策管理评论. 第5辑 / 解永军, 薛迴文, 包仲南著. —北京: 人民邮电出版社, 2010.4 (2010.6 重印)
ISBN 978-7-115-20546-9

I. ①正… II. ①解…②薛…③包… III. ①企业管理—文集 IV. ①F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 034218 号

内 容 提 要

本书从中国制造业转型、能源变局、服务业升级和房地产发展不同的视角, 总结了众多行业“十一五”期间的经验和教训, 同时对“十二五”规划作出预测和展望, 向企业和政府部门提供正略钧策公司多年来的规划服务经验。

本书适合企业组织、行业协会和政府相关部门高层领导以及相关专家阅读使用。

正略钧策管理评论 (第5辑)

◆ 著 解永军 薛迴文 包仲南

责任编辑 王华伟

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 9.5

2010年4月第1版

字数: 140千字

2010年6月北京第2次印刷

ISBN 978-7-115-20546-9

定 价: 28.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前言

2010年是“十一五”计划的最后一年，也是中国第十二个“五年计划”的规划年。在这一年中，从中央到地方，从政府到企业，从组织到个人，既要回过头来看看上一个五年走过的历程，总结经验、汲取教训，同时又要站在一个新的高度上展望前景、规划未来。如何做好新的规划，如何使新的规划真正起到指引方向、指导行动的作用，是每一个参与这项工作的人面临的重大课题。

正略钧策公司历经18年的发展，在为逾千家企业、事业和政府部门所做的规划服务中，积累了大量的规划经验。我们认为，在这样一个关键时期，做好以下工作是做好“十二五”规划的重中之重。

一是要总结经验、教训，就是要回过头来看看过去五年的发展规划，其目标是否已实现，措施是否得当，保障是否有力。“十一五”规划对企业而言，有两个突出特点：一是普遍以做大做强为战略主题，二是刚性增长预期较强。因此，在“十一五”期间，各产业组织普遍采取了扩张性发展战略，导致刚性投资较大，产能释放集中，“十一五”末期市场竞争激烈，达到了前所未有的程度，并且中国企业的高速扩张已经对全球产业链产生了剧烈的影响，针对中国的贸易投诉甚至制裁急剧增多。面对这样的状况，我们需要冷静地思考，“十一五”带给我们的持续发展的经验到底是什么？除了面对产业竞争时我们越来越强的自信心和战斗力之外，我们是否学会了长跑？尤其是是否学会了需要长久耐力、韧性和精当战略战术的越野马拉松。

二是要注重客观分析。凡事预则立，不预则废，但是谋划未来是建立在对自身、政策、环境、技术等方面的科学评估基础之上的，因此，客观的分析和科学评估是制定科学、有效的战略规划的必要前提。一些组织在“十一五”规划中，或者片面地强调了自身的优势，导致规划化为泡影，或者过分强调客观的困难，从而丧失了发展的大好时机。对于一般组织而言，借助外部专业力量

获取信息实施评估，或者进行专题的外部行业研究分析，都能取得较好的效果。

三是要注重实施保障。实施保障就是实现战略目标的根本途径。“十一五”规划中，一些企事业单位在落实工作中只明确了目标和方向，但在具体的实施措施上内容空洞。因此，对具体执行者而言，这份规划就变成了一部“天书”，需要揣摩和猜测，结果导致了行动和纲领之间的严重脱节。“十二五”规划应注意避免这类问题，尤其是在根本性战略措施上，一定要讲到位、讲具体、讲明白，使“十二五”规划真正成为行动的指南。

四是要健全反馈机制。无论多么科学的预测也摆脱不了历史的局限，而且影响战略规划的因素是多维的，任何一种因素的变化都会产生连锁反应，从而对整体战略产生重大影响。这就需要在规划时不忘记调整，在实施中不忘记反馈，建立健全一套战略实施反馈机制，形成滚动规划，使得整体战略的实施更加稳健。

本专辑分为4个部分，共计26篇文章，它们都是正略钧策合伙人和顾问们辛勤汗水的结晶。为了本专辑的出版，他们夜以继日、笔耕不辍，为广大读者奉献了真正有价值的思路和观点。

本专辑的出版得到了薛勇、解永军、薛迴文、包仲南、杨健、李骞、李必峰、刘飞舟、贾宏海、侯昌志等人的鼎力合作和大力协助，在此一并表示感谢。



正略钧策 CEO 丛袁宦

第一篇

『中国制造』转型

- 003 中国企业的“十二五”集体变身——薛 勇
- 008 中国汽车业如何抓住“十二五”机遇
——杨 洋
- 013 论“十二五”期间中国汽车业的国际化战略
——杨 洋
- 018 自主品牌“十二五”发展之道——杨 洋
- 020 工程机械“十二五”发展趋势预测
——朱振锴 沈 炼 刘云婷
- 023 营销制胜——中国家具企业突围——刘 伟
- 026 家具企业“十二五”营销战略转型研究
——刘 伟
- 029 工程机械企业如何从内部管理供应链
——李 骞 常博宇 吕谋笃
- 037 工程机械行业“十二五”供应链管理能力提升
之道——李 骞 常博宇 吕谋笃
- 041 工程机械企业如何提升物流管理能力
——李 骞 常博宇 吕谋笃

第二篇

能源变局

- 049 “十二五”规划中要体现精益思想——侯昌志
- 051 钢材期货推出的意义——李雪松
- 056 “十二五”燃气行业政策对细分市场的影响探究
——王丹青

063 电力电子行业特点及主要产品领域发展分析

——陈树志

070 燃气企业信息化建设规划初探

——张晓鹏 陈士昂

第三篇

服务业升级

077 “十二五”，北京文化创意产业如何突破

——贾宏海 田春芳 黄会

084 版权信托融资初现——宋文燕

092 经济型酒店发展趋势浅议——杨健

097 “十二五”企业公益发展趋势探析

——袁丽娜 田春芳

102 对医药行业“十二五”品牌战略问题的思考

——熊威

第四篇

聚焦房地产

111 控制房价：寄望于新一轮财税改革——赵民

114 中国房地产业的下一个五年——薛迺文

121 房地产企业的“十二五”新商业模式

——张朝峰

127 “十二五”，国有房企整合之路——王华勇

131 关于建筑企业“十二五”转型的探讨

——袁伟达

135 房企成本管理能力提升之道——邓宇明

140 “十二五”期间，国有房企如何打造核心竞争力

——李宏红

1

『中国制造』转型



中国企业的「十二五」集体变身

—薛勇

中国汽车业如何抓住「十二五」机遇

—杨洋

论「十二五」期间中国汽车业的国际化战略

—杨洋

自主品牌「十二五」发展之道

—杨洋

工程机械「十二五」发展趋势预测

—朱振锴 沈炼 刘云婷

营销制胜——中国家具企业突围

—刘伟

家具企业「十二五」营销战略转型研究

—刘伟

工程机械企业如何从内部管理供应链

—李寿 常博宇 吕谋笃

工程机械行业「十二五」供应链管理能力提升之道

—李寿 常博宇 吕谋笃

工程机械企业如何提升物流管理能力

—李寿 常博宇 吕谋笃

中国企业的“十二五”集体变身

薛 勇

中国经济发展的良好态势已为举世公认，金融危机中的不凡建树让世界感受到中国经济潜藏的巨大力量，而中国政府近来展示的一系列动作，更是昭示了中国复兴的远大前景。

然而，中国经济的富强之路并不像表面看到的那么光鲜，中国经济仍有很多深层次的问题需要解决。产业结构调整、综合竞争力提升、技术实力提升等问题都到了必须解决的时候，很多中国企业开始了转型的探索。未来几年内，中国企业的这种转型将会进入突破期。

看看世界 500 强企业的榜单，2006 年世界 500 强中内地企业 19 家，2007 年内地企业 22 家，2008 年内地企业 25 家，2009 年内地企业共有 34 家。通过这组数据，可以看到中国企业的发展速度明显加快。

但如果细看这组数据的后面会发现，沙钢是 2009 年唯一入围的非国有企业，联想集团 2008 年上榜，2009 年下榜，进入世界 500 强排名的仍然是居于行业垄断地位的国有企业，这说明中国企业真正的竞争力与世界知名企业相比仍有很大的差距，中国企业的实力仍有待突破。

从中国企业的发展历程看，改革开放到现在，许多企业度过了生存期，“海尔们”经过多年的高速发展，目前正承受着前所未有的“高原反应”。无疑，“十一五”期间，这些企业对“不良反应”开始适应，并开始不断探索，以寻求突破。

联想并购 IBM 的 PC 业务、TCL 的海外并购、海尔的流程再造以及其最近提出的商业模式再造等都是这种探索的表现。因为中国的社会主义市场经济本身具有探索性，中国企业又很年轻，这都使得这种探索具有空前的意义和难度。



“十一五”更多的是试验、探索、纠偏、找路，那么经历了这些之后，中国企业的能力和综合实力会逐步提升，未来的“十二五”将是这些企业调整和突破的关键时期。毕竟，中国企业并没有几家是真正意义上的世界级品牌、世界级企业。

中国企业只有突破了现有的地位和格局，才能真正在世界舞台上施展才华，赢得一席之地，甚至取得领先地位。如果不能实现这种突破，中国企业则可能丧失现有的地位，甚至退出竞争舞台。事实上，“十二五”这样一个时间段正好处于承上启下的关键时刻，从中国的发展历史和渗透到中国人骨子里的聪明和顽强来看，真正的世界级中国企业一定会涌现。

可以预料，“十二五”期间将会有更多的中国企业跨入世界 500 强行列，如华为、海尔、联想、美的等。只有这些企业成为真正的世界级品牌，才能真正展示“中国制造”的实力，也才能真正说明中国经济的真正实力，也才能说明中国在世界上的地位真正在走向复兴。

又到了编制“十二五”规划的时候了，从政府到企业，都需要重新审视和调整我们的思维，把目光放远，审慎思考，把握良机，认真对待，因为这既关系到企业自身，也关系到中国的命运。

一、“中国制造”们的“十二五”规划

未来的“十二五”将是“中国制造”实现产业转型和跨越提升的关键时期，之所以这么说是基于以下几个方面的判断。

（一）从“机会派”到“实力派”

中国企业的起家和发展，大多依靠的是把握市场机会，但发展到现在，市场的机会已经不像以前那样易于辨识和把握，企业的竞争正在由以前的“机会竞争”发展为“综合实力”的竞争。

目前许多企业仍然是机会导向的思维和竞争模式，这显然无法适应当前和未来市场环境的要求，综合竞争力才是中国企业未来真正决胜的关键。中国企业需要从目前的“机会派”向“实力派”转型。

（二）从“中国制造”到“世界品牌”

低成本劳动力等因素带来的“中国制造”低成本优势正在大幅提升中国

的影响力,随着进一步的发展,这些也在制约着中国企业的发展,品牌缺失正在成为制约中国企业发展的因素。下苦力,不赚钱,给别人打工,对于发展中的中国企业来说,这毕竟不是长久之计。

中国政府首次的全球广告就证明了“中国制造”需要得到世界的认可,这也意味着未来从“中国制造”向世界品牌转型的开始。接下来的“十二五”将会成为塑造中国的世界级品牌的关键时期。

(三) 从“跟随者”到“领先者”

中国企业的规模在上升,但其发展模式仍没有质的突破,在行业中仍然处于跟随者的地位,主要表现在未掌握核心技术、商业模式单一、系统管理能力偏弱、规模大而盈利能力不强。在与世界级企业同台竞技过程中,中国企业仍然处于弱势地位。

海尔从制造业向服务业的商业模式转型,显示出中国企业正从跟随者转向领先者。联想集团并购 IBM 的 PC 业务显然也是在寻求产业地位的提升,并借此一跃成为电脑行业的前三名。可以预见,在未来的“十二五”时期,将会有更多的中国企业真正能完成从行业跟随者到领先者的成长。

(四) 从“短跑冠军”到“长跑冠军”

中国的很多企业从“十一五”甚至在更早的时候就提出了“要做百年企业,要基业常青”,但在实际竞争中却仍然以各种短视的招法作为主要竞争手段,这些企业的管理思维仍然是以短期利益为导向的,在“十二五”期间,从中国改革开放中涌现出一批优秀企业都将步入而立之年,而这一时间段正是考验企业生死的关键时刻。

中国企业如果能够度过这一时期,并逐步适应“高原反应”,就能真正实现从“短跑冠军”到“长跑冠军”的跨越。

从以上几点可以看出,中国企业的转型正处于一个跨越发展能否成功的关键节点,探索的大幕已经拉开,未来就看中国企业的能力有没有提升,中国企业能不能实现突破了。

二、制定规划的前瞻性、突破性与创新性

有鉴于“十二五”时期的关键性和重要性,中国企业在“十二五”规划

制定过程中，必须注意以下几个方面。

（一）前瞻性：制定规划的眼光要放长远

企业在制定“十二五”规划过程中，必须对未来几年的中国经济形势有一定的判断，既要看到当前经济形势所带来的机会和挑战，又要能把握住长远发展和追求对自身的要求。既要看到当前的挑战，更要看到未来的机遇。事实上，很多企业在制定“十一五”规划时就犯了这样的毛病，结果仅两年的时间就实现了“十一五”规划的全部目标，这就说明当时的眼光放得不够远，前瞻性不够。

当然，这不是说制定规划时可以随便放大炮，而是要充分考虑到可能影响企业发展的多种因素，既要考虑到中国实力提升和经济快速增长带来的机会，又要看到金融危机对世界范围企业带来的影响，而不能做狭隘的经验主义式的加加减减。

（二）突破性：关注企业结构和竞争力转型与提升的深层次突破

经过了生存期考验的大量中国企业，现在正经历着大量的企业发展不适应症状，如企业增长缺乏后劲，规模与盈利能力不匹配、实力和品牌遭遇突破瓶颈、高素质复合型人才匮乏等问题。如果不解决这些深层次问题，企业的实力就无法突破现有的发展瓶颈，上升到一个新的台阶。

在制定“十二五”规划的时候，企业必须充分考虑到这一点，充分思考深层次的“质”的前进，而不能仅仅停留在“量”的增长上。

从突破性来看，深度剖析自身状况，深刻把握企业转型提升的战略目标，以及精心设计未来企业转型突破的战略路径都是非常关键的。

（三）创新性：策略制定上的思维创新以及行为创新

从一个追随者要转型成长为行业的领先者，其关键不仅仅是战略路径和竞争策略的成功，更重要的还是管理思维模式、行为模式上的跨越。如果还是运用过去成功的思维和行为模式来寻求突破，只想着用常规的套路和招法去实现宏伟的目标，这显然是不现实的。

这种思维和行为方式上的创新，是中国企业在未来转型和跨越中最困难的环节，也是中国企业未来能否实现转型突破的根本。

在“十二五”规划过程中，思维和行为创新是非常关键的。如果能以

创新型思维制定企业的竞争策略，抓住大环境带来的良好机遇，综合运用多种资源配置，以战略为导向，是可以实现企业的快速成长和跨越转型的。

在这整个中国企业转型的良好机遇面前，变则前进，不变则后退，不以创造性思维把握这一良好机遇，依然停留和局限在过去成功的思维模式中，注定将丧失未来。

当然，强调了前瞻性、突破性和创新性，并不意味着就不要企业的现实，恰恰相反，这种对前瞻性、突破性和创新性的把握都是要建立在尊重和把握企业客观情况的基础上的。因为如果不深刻认识企业自身的优势和劣势，那么其他的根本无从谈起。

“十二五”是一个关键的时间段，中国企业家们在制定“十二五”规划的时候一定要审时度势，因为这既关系到企业自身的未来发展，也关系到中国经济未来的发展。



中国汽车业如何抓住“十二五”机遇

杨 洋

一、制造基地转移的“接力棒”

纵观全球经济的发展不难看出，全球制造基地在过去的一百多年间，经历了五次大的变迁，每次变迁都给世界经济和所在国的经济带来了巨大的变化，这五次变迁分别是：

第一次变迁，19 世纪初，美国的工业革命加速了全球低成本制造基地从欧洲向美国转移；

第二次变迁，20 世纪 50 年代和 60 年代，第二次世界大战后的日本把自己重建成一个低成本制造基地；

第三次变迁，20 世纪 70 年代后期和 80 年代，日本逐渐成为一个全球重量级的发达国家，与其相邻的韩国转而成为低成本制造中心；

第四次变迁，20 世纪 80 年代后期，低成本制造基地向快速发展的东南亚国家和中国的台湾地区转移；

第五次变迁，20 世纪 90 年代至今，中国的经济改革和巨大的市场使中国成为一个强大的制造基地（如图 1-1 所示）。

当中国手握全球制造基地转移的“接力棒”时，也意味着中国经济开始了前所未有的大踏步发展。无论是已经走过的“十五”时期，还是正在经历的“十一五”时期，中国经济的快速发展都足以说明制造基地转移所带来的深远影响。作为制造业实力的重要体现，中国装备制造业也在这一阶段实现了突飞猛进的发展。

中国装备制造业之所以能够在全球各国的激烈竞争中占有重要一席，离不开绝对的低成本（见图 1-2）和相对的高效率这两项独特的优势。凭借这

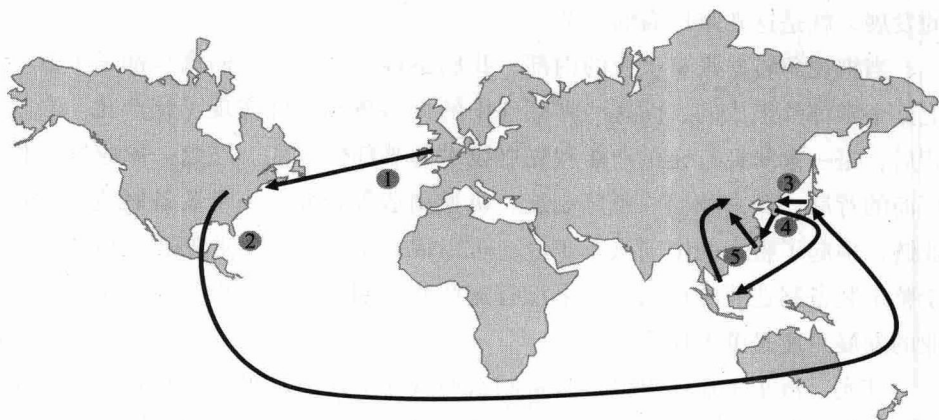


图 1-1 全球制造基地的五次变迁示意图

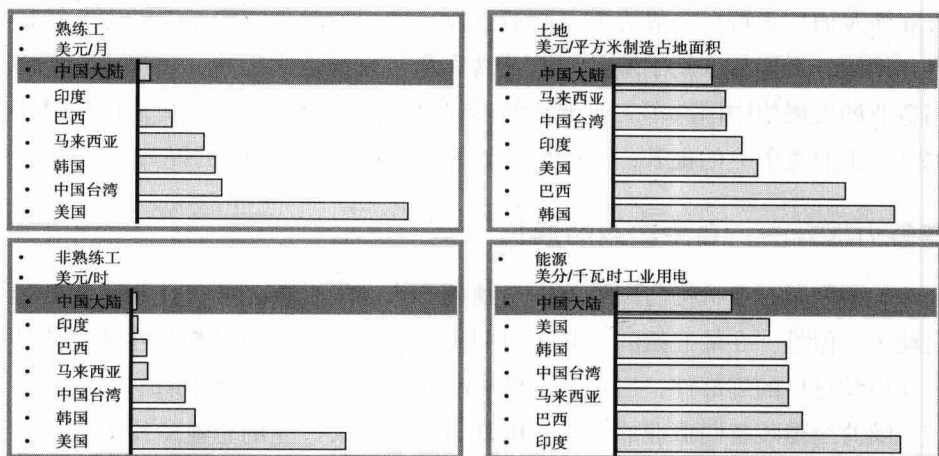


图 1-2 部分国家和地区的成本比较

两项优势，中国装备制造业将会在相当长一段时间内成为全球装备制造的基地，并且依托于这个基地实现全方位的发展。

二、汽车工业，以小见大

在装备制造业转移的大环境下，与人们生活密切相关的汽车工业也得到了突飞猛进的发展。如果仅仅从市场层面上分析，我们看到的更多是国内几大整车厂商每年持续增长的产销量以及层出不穷的新款车型，似乎汽车工业

的发展，就是这几家厂商的功劳。

当把视角转向汽车工业的内部，我们不难发现，每一辆汽车都是由成千上万个零部件组成的，而这些零部件中的大多数都已经实现了国产化。在这背后，是一家家拥有充足产能和先进技术的零部件厂商。在这一家家零部件厂商的背后，则是我们的机床制造、机械制造等企业。一个装备制造业的产业链，串起了整个的中国汽车工业。可以说，中国汽车工业的腾飞应该归功于整个装备制造业的振兴。如果没有这些基础制造工业的发展，中国汽车工业的发展只能是纸上谈兵。

其实，汽车工业还仅仅是装备制造业众多应用领域的一个层面而已。全球装备制造业的转移以及中国装备制造业的成长，给中国其他的工业行业同样带来了巨大的影响。作为中国民族产业之一的汽车工业，以其产业链条长、行业涉及面广等特点，成为装备制造业发展的一面镜子。汽车工业成长中的点点滴滴，无疑都反映了装备制造业转移所带来的巨大影响。可以说，装备制造业的发展给中国汽车工业带来的不仅仅是产销量的提高，更多的则是中国汽车工业竞争力的提升，而这也是装备制造业自身竞争力的提升。

竞争力提升一：自主实践的成长

中国汽车工业机构与国外汽车厂商的合资，早在 20 世纪 80 年代就已经启动了。但是，在最开始的十几年时间里，我们的企业大多都是在帮助国外厂商组装进口的零部件，出让了市场却没有换来任何有意义的价值。

随着全球装备制造业的转移，国外与汽车相关产业的企业纷纷进入中国市场，给中国企业开展自主实践提供了广阔的空间。一方面，中国本土整车厂商终于可以有机会直接在国内采购合资企业生产的高质量的零部件。有了强大的配套体系的支撑，中国民族汽车厂商才有了在市场上说话的底气。另一方面，国外企业进入中国，必然要寻找中国的合作伙伴，这也把中国的零部件厂商推上了全球市场的舞台。通过自身不断的实践，以满足更高的要求，国内的零部件企业正在逐步进入全球采购体系。不仅如此，全球装备制造业的转移往往是一条产业链先进入，中国自身的制造产业链也在这一过程中得到了优化。本土的上、下游企业为了与外资企业竞争，往往绑在一起提高自身水平，从而在不断的实践中快速成长。