

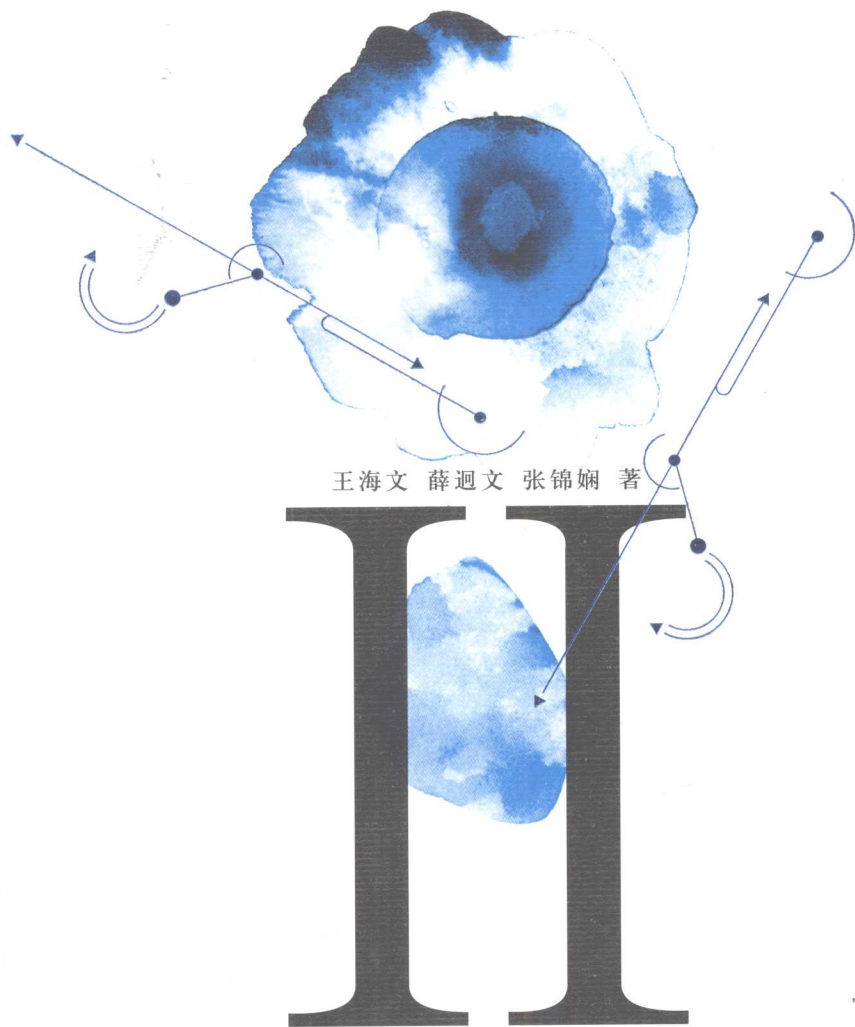
普  
华  
经  
管

正略钧策  
ADFAITH

ADFAITH  
MANAGEMENT  
REVIEW

# 正略钧策

管理评论 · 第2辑 ·



王海文 薛迴文 张锦娴 著

人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 正略钧策

管理评论 · 第2辑 ·

王海文 薛迴文 张锦娴 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2辑 / 王海文, 薛迴文, 张锦娴  
著. —北京: 人民邮电出版社, 2009. 5  
ISBN 978-7-115-19734-4

I. 正… II. ①王…②薛…③张… III. 企业管理 IV.  
F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 014688 号

## 内 容 提 要

本书从战略观察、人力资本、营销策略和管理艺术四个方面论述了国内企业在企业管理、产品营销、人力资源领域普遍遇到的现实问题, 并以类似的成功案例分析为佐证, 提出操作性极强的问题解决方案。书中内容充实, 论证科学, 指导性强, 是一本管理评论精粹文集。

本书适合企业管理人员、人力资源管理人员及相关人士阅读使用。

## 正略钧策管理评论 (第2辑)

◆ 著 王海文 薛迴文 张锦娴

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: 10.25

2009 年 5 月第 1 版

字数: 160 千字

2009 年 5 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-19734-4/F

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

2008年恰逢中国改革开放30年，我们选择在这个时候出版《正略钧策管理评论》是一件十分有意义的事情。改革开放30年来，中国从一个“自我封闭的国家”演化为“拥抱全球的国家”，广大的中国人，尤其是年轻人，从“贪图稳定”演化为“追求梦想”。30年来，中国博大的市场和吃苦耐劳的人民共同铸就了中国制造业的世界领先地位，同时也形成了一批重量级的企业，造就了一批世界级的中国企业家。企业家引领企业发展，企业壮大进一步扩大了企业家的影响力。从微观层面而言，是企业家与企业的相互作用推动了中国经济30年的大发展。

回顾过去的30年，我们的社会基本是在“打破旧的模式，探索新的模式”的过程中发展起来的。首先是打破，打破就是思想解放，而如何建设一个物质富裕的美丽新世界，基本上是“摸着石头过河”。30年来，凭着“脱贫”的朴素意愿，凭着青春的冲动，凭着信息不对称，凭着商业嗅觉，凭着敢为天下先的精神，公司沉浮，前赴后继，大浪淘沙，中国大地成为“中国特色社会主义”的试验场，创造了一个又一个的奇迹。随着互联网时代的到来，以及2001年年底中国加入世界贸易组织，已经被空前释放的中国人的想像力、创造力及购买力，得以与国际资本市场接轨。今天，我们开始出售“中国概念”，我们开始向我们的老朋友输出“中国经验”。30年巨变，波涛汹涌，沧海桑田，笔者认为过去30年的经济发展对中华民族的贡献和影响，要超过“五四运动”后的30年及建国后30年的总和。如此追溯的话，中国富强之路已经探索和实践了90年，而在这改革开放的30年，中国人民才算找到迈向富裕的康庄大道。

过去30年中，中国商业思想的形成及影响力远远落后于中国大地丰富多彩的商业实践，这也是转型社会的必然，实证性理论研究永远落后于实践本身，虽然个案的商业实践和管理实践可能不具有广泛性和持续性。商业思想是人类文明的重要组成部分，而中国商业社会还很年轻，充满活力，作为新兴市场，

其经验上升为思想必然具有普惠意义。这正是正略钧策公司要做的事情，这是我们的事业，我们要持续做下去！

纵观世界，学术机构进行的是前沿课题的研究，是系统体系的研究，杰出的公司应该是商业思想的原料产地，而咨询公司应该有三重责任，这三重责任依次是传播、预见和补充。首先，咨询公司最重要的责任是向企业家和经理人传播成就杰出的行动纲领，并具备将成功的商业经验因地制宜地“转移”到其他企业的能力；其次，一个杰出的咨询公司应该能够预见商业及社会发展趋势，能够成为民间智库；再次，咨询公司还应该是学术机构前沿研究的一个补充。正略钧策公司从1992年成立之初，作为本土咨询业的先驱，在中国尚处在“摸着石头过河”的商业环境下，就一直秉承此三重责任或者说是立业理想，不计得失，笃信前行。我们在2002年9月26日创办了电子周刊《正略钧策管理评论》，迄今已近300期，订阅读者超过6万人。今天，我们正式出版《正略钧策管理评论》也是为了更好地实践我们的三重责任，使得更多的朋友能够有共鸣、有启迪、有收获。

下一个30年，中国又会经历怎样的变迁？我们有充足的理由相信“摸着石头过河”的岁月已经过去，一个融入世界的中国即将出现，源于中国的商业思想和智慧必将普惠人类。同一个世界，同一个梦想，正略钧策公司愿以一如既往的执著，为自己加油！为中国喝彩！



正略钧策管理咨询公司合伙人兼 CEO 张江燕



第一篇

战略观察

- 003 1 + 1 + 1: 民营企业家的产业布局——赵 民
- 006 民营企业的治理策略——李培恩
- 013 如何在现有企业中打造突破性业务——王海文
- 016 走过地狱到天堂的距离——崔自力
- 020 生存靠棉袄, 发展要思考——薛迴文
- 026 战略与文化: 河堤与河水——韦华伟
- 031 应对通胀压力的企业供应之道——吕谋笃
- 036 制造企业谨防进入盲目技术创新的误区  
——包仲南
- 041 中国企业跨国并购热潮的冷思考——卢 静
- 046 并购过程中的企业文化融合——洪 军

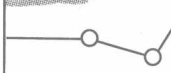
第二篇

人力资本

- 053 你能培养出“许三多”吗——安士辉
- 056 企业应该建立对岗位价值评估的正确认识  
——朱 松
- 060 正确认识 KPI 体系——吴学飞
- 064 绩效考核中强制分布法的运用——张 磊
- 068 新《劳动合同法》下的绩效管理体系设计  
——王 斌
- 074 不同市场环境下销售人员绩效薪酬体系设计  
——陈 睿 曲飞宇
- 078 薪酬变革——人力资源管理中的“外科手术”——祖太明
- 083 股权激励——力在内功——梁瑞芳



### 第三篇

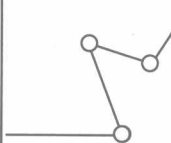


#### 营销策略

- 091 中国营销 30 年——郝士恒
- 097 婴幼儿奶粉促销的误区和建议——张锦娴
- 101 五粮液和茅台的品牌战略点评——许海平
- 104 “品牌时代”医药行业的品牌问题——熊 威
- 111 培育卓越的营销文化——韦华伟
- 115 论当前民营企业营销体系普遍存在的问题  
——周晓荣
- 119 让顾客成为你的资产——安士辉 何 训



### 第四篇



#### 管理艺术

- 129 如何有效管理董事会——赵 民
- 135 万科应该向 ZARA 学习——许朝辉
- 137 领导你的领导力——安士辉
- 142 山大王大战书呆子：管理要看人——赵 民
- 145 团队领导——科学和艺术的结合——徐 曼
- 149 学会站在巨人的肩膀上——标杆研究  
——王晓峰



“ ”

第一篇

# 战略观察

- 
- 1+1+1：民营企业家的产业布局
  - 民营企业的治理策略
  - 如何在现有企业中打造突破性业务
  - 走过地狱到天堂的距离
  - 生存靠棉袄，发展要思考
  - 战略与文化：河堤与河水
  - 应对通胀压力的企业供应之道
  - 制造企业谨防进入盲目技术创新的误区
  - 中国企业跨国并购热潮的冷思考
  - 并购过程中的企业文化融合



# 1 + 1 + 1：民营企业家的产业布局

赵 民

中国改革开放 30 年的一个巨大成就，就是诞生了一大批民营企业家。中国的民营企业发展到今天，已经初步完成了第一代创业的过程，大部分的民营企业家已拥有两种资产：一是公司发展壮大以后的公司资产，二是个人和家庭积累的个人资产。但大部分的中国民营企业家，尤其是那些公司股份全部是自己家族成员的企业家，一般出于各种考虑而把这两种资产混杂在一起，不分彼此。与此同时，中国大部分民营企业家的家族第二代也开始长大，大学毕业以后也陆续进入商界。所以，这个时候，我们讨论中国民营企业家的产业布局问题，其实就是讨论民营企业家的个人资产的分布战略。

正略钧策公司的观点是，民营企业家要有一个“1 + 1 + 1”的产业投资战略思想。

第一个“1”，是指民营企业家自己赖以成功的“发家生意”，也就是自己最早成功的那个行业，这是一个民营企业家的产业基础和事业基础。对于大部分 1960 年以前出生、现在 50 岁以上的民营企业家，自己在过去 30 年中伴随着改革开放一起成功的产业，一定是自己最熟悉、最清楚和最有把握的行业，当然，应该也是自己最有感情的行业。所以，在这样的一个产业上增加自己的投资，保持持续的市场竞争力和领先地位，不仅是一种产业战略，更是民营企业家的生存基础。

但是，一般民营企业家普遍会遇到的一个头疼的问题是，这样的“发家生意”，通常是市场完全放开、技术含量有限的制造业，现在的利润率越来越低，通常难以支撑高速发展的需要。尤其是 2008 年开局以来，粮食涨价、石油高价位、人民币升值、土地严控、银行贷款严控、税法调整、新《劳动合同法》严格执行等，使这样的产业遇到了前所未有的巨大挑战，未来充满了不确定性。

所以，我们提倡和推荐中国的民营企业要有第二个“1”：从未来长远发展的战略角度，发展一个高成长的新产业。这个“1”的战略，不仅仅因为2008年我们遇到了这样一个严峻的市场环境，所以才需要调整自己的战略，而是有更加长远的打算。如果我们看看周围和媒体报道的民营企业家，基本上可以把民营企业家分为两种：一种是换过行业、虽然还保留自己创业早期的行业但其主要收入和利润来源早已经不是发家业务的民营企业家；一种是从来没有换过行业、现在还在干着自己当初创业早期行业的民营企业家。前者在华人企业家中最著名的就是李嘉诚，李嘉诚最早的时候是卖塑料花的，哪里懂什么房地产？更不知道什么3G和高科技，但后来全懂了。这两种民营企业的形成，一方面当然是因为每个企业家所处的环境有很大差异，但是形成这样一种差别的最主要的原因，按照我的观察，还在于民营企业家本人的战略。中国现在的市场环境还远不成熟，市场的发展空间还非常大，所以一个民营企业家如果真的能够从长远发展战略上安排布置第二个新产业的战略发展和投资，只要你不是要求太高，管理也扎扎实实，一步一个脚印，那么三年五年以后还是基本能够形成一个比较好的产业格局的：老产业继续提供利润和发展支撑，新产业也开始展现新的希望和未来。跟着你一起创业的公司老员工们也因此而热情高涨，信心倍增，一个集团公司的雏形开始显现。

当然，话又说回来，也有很多民营企业家在这样一个从核心老业务转向新业务的过程中遇到挫折，乃至失败。但是，这不是新产业本身和发展战略的问题，而是企业家能力和内部管理的问题。因此，这种转型挫折或失败是有解药的。

在上面的两个基础上，第三个“1”也就有了重要的来源和存在的价值。我们提倡中国的民营企业家一定要做财务投资，或者叫“在某几个产业中，做一个永远只当小股东的人”。对民营企业家来说，这种财务投资现在已经越来越重要。在过去的三年中，中国的资本市场有了巨大的变化，所以今后10年，中国老百姓的财富和中国企业家的财富主要已经不是来自我们大家都熟悉的产业市场，而是来自资本市场。换句话说，金融资本在普通老百姓和中国企业家中的作用将越来越大。再过10年，如果我们再看中国的富豪榜，再看周围的有钱人，一定会发现，那些投资于资本市场、投资于风险投资、投资于创业企业的人会逐渐在产业和资产上不断胜出！

10 年前，曾经有过一段时间，中国的全部上市公司的市值总和比美国微软一家公司的市值还小。所以，那个时候你忽略新产业投资，忽略资本市场，忽略基金，是没有关系的，也是无足轻重的，但是现在情况完全转变了。一个深刻理解和贯彻“1 + 1 + 1”产业投资战略的中国企业家，会更加容易发展壮大，会在成功的道路上走得更快，走得更远。这也是我们回顾过去的 30 年所总结出的一个结论。

# 民营企业的治理策略

李培恩

## 引 子

最近，我认识的一位老板遇到了这样一个难题：两兄弟从经营建材和工程安装起家，哥哥管销售，弟弟管安装，企业越做越大，但矛盾也随之而来，主要是兄弟俩对资产归属和权力分配发生了分歧，似乎矛盾不可调和，只好按各自熟悉的一块分了家。但分开一段之后发现，不但同门兄弟成了冤家，而且不少订单都被对手抢去了，原因是建材销售和安装需要对客户提供一体化服务，这样才有竞争优势。面对激烈的市场竞争，兄弟俩意识到，合则两利，分则两害，对谁都没有好处。于是，两兄弟再次走到了一起，两家企业合并后，股份的问题可以说解决了，但经营权限还是没有解决好，谁当董事长？谁当总经理？谁最后说了算？董事长管什么？总经理管什么？大家讨论了几次还是没有理出头绪来。我的这位朋友带着这些烦恼向我讨教解决的招法，我听完情况后说，这是民营企业遇到的典型的公司治理问题。我的朋友问，什么是公司治理呢？我们的故事就此展开。

## 什么是公司治理

公司治理有两种说法：一种认为公司治理就是公司股东、董事会、监事会和经理人员的功能结构、权力分配和相互制衡等的一系列规则及运行的制度安排。它主要解决的是股东—董事会、董事会—经理资产经营委托代理过程中，由于利益的不一致，前者对后者的控制问题。其前提是所有权和经营权必须分离，存在资产的信托关系。

另一种认为现代公司是财力和智力的结合，是多种利益主体组成的组织，这些利益主体不仅包括股东、董事和经理，还应包括公司债权人、员工、顾

客、供应商甚至政府和社区等，治理的核心是通过一系列规则来平衡多个主体间的利益，以达到公司利益最大化的目标。

从更广阔的角度看，公司治理通俗来讲可以说是对企业依法（治）进行管理。

那么，民营企业到底应该怎样治理呢？要回答这一问题，首先需要弄清民营企业的治理现状，哪些民营企业最需要治理，治理什么等。

## 哪些民营企业最需要治理

目前，民营企业在数量上已经占我国企业总数的 70% 以上，但民企的最大特点是发展的不均衡性，即规模大小不一，人数从几个人到几万人，资产从几万、几十万到几亿、几十个亿的都有，但真正大规模的企业并不多，绝大多数企业属于中小规模。

对于大的民营企业，由于经营的需要，职业经理人正逐渐成为其主要的核心管理团队，因为所有者家族中不可能有那么多的精英能够胜任企业各个层面的管理工作，这客观上带动了这些企业的公司治理。随着我国资本市场与国际的接轨和对民营企业的开放，一些民营企业希望能从外部融资或上市，以进一步做大、做强企业。他们对公司治理的要求比较迫切，也希望公司越来越规范化、透明化，这不仅是公司发展的内在需要，更是外部法律环境和监管当局要求所必需的。这部分企业通常已经形成了一套行之有效的内部管理机制，治理的重心在董事会和经营层等上层层面。但这部分企业的数量并不多，而且对其治理的论述已较多，不是本次讨论的重点。

而一部分相当数量具有中等规模的民营企业，其股权相对清晰，在法律形式上已是现代有限责任公司，但往往是所有者和经营者不分，董事会虚设或者只有一个人说了算的董事会，存在兄弟、夫妻甚或父子共管的事实等，就像上面我的那位朋友的情况。他们同样有将公司做大做强的强烈愿望，心情急迫，但不知从何下手，显然，他们遇到了公司治理的瓶颈。我为不少这类企业做过咨询，公司治理已经成为他们发展壮大的主要障碍。他们才是真正需要如何进行或加强公司治理指导的一群，也正是本文讨论的对象。由于这些企业尚没有建立规范的董事会、所有者本人直接经营管理企业等因素，其现阶段治理的重心应是利益相关者的角度出发对公司进行全面的规范管理，为上层治理奠定基础。

对于数量庞大的小型民企，他们基本上没有什么公司治理，从发展阶段看，他们也不太需要公司治理或者说公司治理对他们来说并不重要，因为治理是需要成本的，并且会影响到经营的效率，因此本文也不讨论这类公司的治理。

## 民营企业治理什么

那么，民营企业治理什么，或者说需要从哪些方面进行治理呢？

### 1. 董事会治理

董事会是一个决策机构，董事会治理就是提高其决策的科学性和合理性。这就需要建立一套决策的流程与规则。比如要进行投资决策，首先要确定决策的项目或议题，对决策的项目要有事前的调查，有书面的可行性报告，然后拿到董事会上进行讨论和表决，表决时要有决策的依据或标准以及表决的规则等。以上这些要形成董事会遵守的制度或规则，这就是治理。董事会治理的一个好办法是聘请外部董事，并要求外部董事多提不同意见，让外部董事制衡老板和内部董事，以达到科学治理。

许多民营企业还是靠老板一个人决策或拍板，这既不科学，同时也是非常危险的。

我咨询过这样一个案例，一家生产卫浴产品的企业，年销售收入约5亿元，老板想投资新的陶瓷项目，并在佛山下属县市购买了土地，项目投资大约1.5亿元。老板也作了一些调查，但很粗略，根本没有进行详尽的投资论证，而且老板有一个朴素的想法，认为购买的土地肯定会升值，即使项目不赚钱或亏损也不怕，大不了通过卖地把钱赚回来（这也是我遇到的许多民营企业老板的想法），这显然是本末倒置，忘记了投资的真正目的，同时也忽视了投资的机会成本和资金成本。

事实上，企业在达到一定规模后，决策的科学性和合理性往往比决策的效率更重要，防范风险越来越重要，因为一旦决策错误，所导致的损失可能是巨大的，再不能像小企业那样，船小好掉头、不行从头来了。

### 2. 权力结构治理

民营企业的通病是老板喜欢一人说了算，什么都管，没有分权，其他管理人员都是打工的，老板叫干什么就干什么，懒得多想，提了意见你也不听，

说不定还不高兴呢，也就不必负那份责任了。老板们是怎么想的呢？老板们总是认为，我付了你钱，你就得承担责任，尽心尽责地为我服务，对于员工的“不尽心”，老板们总是烦恼不已。其实根源就在老板本身，试想你没有给我权力，我怎么负得了这个责任呢？权责不对等嘛。所以，民营企业必须建立合理的分权和承责机制，包括老板的兄弟、夫妻都要有明确的分权和责任。分权之后，就要进行绩效评价。

### 3. 绩效评价治理

绩效评价就是对公司的经营目标所建立的评价标准，通过绩效评价治理使老板与员工在共同认可的绩效标准下，达成双方事实上的利益一致。这里需要提出的是，绩效评价决不仅是对员工的绩效考核，老板也要对绩效的达成负责甚至是负主要责任。为什么？因为老板本人是企业的经营者和管理者，能否达成绩效，要全面检讨，包括绩效指标的合理性、老板自己的决策有无失误、其他主客观条件等。一些老板将绩效评价作为驱使员工为其干活的工具，甚至是为了变相降工资，自己超然于外，这些都是错误的。

### 4. 激励机制治理

绩效评价之后，就要进行激励，奖优罚劣，真正达到提高企业经营管理水平的目的。这时候的治理就是激励机制的建立。如果不能将绩效评价的结果用在激励上，就丧失了绩效评价的意义。激励机制治理应短期激励和长期激励相结合，对于高级管理人员要加强长期激励，使他们与企业共同成长，既体现他们的价值和成就感，也符合公司最大的长远利益。许多民营企业已认识到这一点，提出对高管人员的股权激励、年金计划等，这是值得欣喜的。

### 5. 利益相关者治理

利益相关者治理就是对公司各利益相关者的利益进行合理的平衡并建立有序的治理规则。利益相关者中最重要的是公司的客户、员工及债权人。老板们大都知道客户重要，但对员工和债权人的重要性认识不足。员工是公司的资源，但与财、物资源不同，作为人力资源，其作用的发挥不仅取决于使用资源的人，还要取决于人力资源本身，后者在对公司的价值贡献中甚至起着决定性的作用。老板们应该充分认识到这一点，应充分考虑员工的利益，如尊重员工、营造良好的企业文化氛围、制订合理的薪酬待遇、实施公正的绩效评价、提供完善的职业生涯规划 and 培训等。只有员工充分发挥了自