

工商管理硕士MBA实战系列教材

ZHONGGUO MBA LUNWENXUAN

中国MBA 论文选

(第三辑)

陈维政 张丽华 主编



大连理工大学出版社

工商管理硕士专业学位系列教材

中国MBA

企业文化

王康 著

清华大学出版社

ISBN 7-302-06111-1

中国 MBA 论文选

(第三辑)

学术顾问 杨德礼

主 编 陈维政 张丽华

副主编(按姓名笔划排序)

王 东	田志龙	刘 洪
吕长江	孙海法	李卫宁
顾琴轩	程文文	董大海

大连理工大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国 MBA 论文选. 第 3 辑/陈维政,张丽华主编. —大连:
大连理工大学出版社,2008. 1

ISBN 978-7-5611-3952-3

I. 中… II. ①陈…②张… III. 企业管理—中国—文集
IV. F279. 23-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 199670 号

大连理工大学出版社出版

地址:大连市软件园路 80 号 邮政编码:116023

发行:0411-84708842 邮购:0411-84703636 传真:0411-84701466

E-mail:dutp@dutp.cn URL:http://www.dutp.cn

大连日升印刷厂印刷

大连理工大学出版社发行

幅面尺寸:185mm×260mm
2008 年 1 月第 1 版

印张:27.75 字数:899 千字
2008 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑:汪会武 千 川

责任校对:妍 霏

封面设计:波 朗

ISBN 978-7-5611-3952-3

定 价:55.00 元

主编前言

20 世纪 80 年代,《中国青年报》一篇关于中美联合培养的首批中国工商管理硕士毕业生在工作中遭遇尴尬的报道,使中国普通百姓第一次接触到“MBA”。20 多年过去了,今天 MBA 在中国已成为人们使用最频繁的外来词汇之一。在书店里,最畅销的经济管理书籍莫过于“MBA 教材”、“MBA 大全”、“哈佛 MBA”,甚至“MBA 学不到”之类的图书。在高校里, MBA 研究生的报考火爆而竞争激烈;在企业里,老板们周末最热衷的活动已不再是卡拉 OK、高尔夫,而是去 MBA 研修班“充电”。

MBA 报考的火爆行情,说明我国企业目前急需高级工商管理人才,广大企业经营管理者也迫切需要系统地补充工商管理的知识和技能。为满足这一需要,我国教育界经过多年的努力,在广泛借鉴和引进西方国家经验的基础上,已基本形成工商管理硕士(MBA)的教育培训体系。

尽管 MBA 对于广大中国人已不再神秘陌生,但很多人对 MBA 的真正内涵并不十分了解,甚至还存在不少误解。与西方国家相比,我国的 MBA 教育还存在一定的差距,尤其是在某些教学环节上与 MBA 的要求相去甚远。笔者根据自己在加拿大多伦多大学攻读 MBA 的亲身经历,以及长期受聘于多家外国大学在华 MBA 项目为其从事教学工作的经验,谈谈对 MBA 的理解和体会。

第一,MBA 虽然培养工商管理硕士研究生,但并不是培养学术研究人员,而是培养企业经营管理的实际运作人员。在西方高校里,研究生大概分为两类:一类是 Academic,即学术型,如哲学、经济、理化等;另一类是 Professional,即职业型,如法律、管理、工程等。MBA 属于后一类,是培养知识应用型人才。在北美高校里,对 MBA 学员,不要求在学习期间从事任何纯学术的理论研究,也不要求在理论上有所创新突破,有的高校甚至不要求写硕士论文,只要完成规定的课程和学分就可毕业。欧洲高校虽然因 MBA 学制时间较短而普遍要求学员撰写学位论文,但也强调 MBA 论文必须运用管理理论去分析和解决企业实际问题,而非纯理论的学术研究。从这一意义上讲,MBA 并不是真正的“研究生”。

第二,MBA 培养的不是专才,而是企业经营管理的通才。在西方,MBA 的培养目标主要是高层经营管理人员,强调对企业的全面运筹能力和战略发展观念,并不偏重对企业管理中某一职能技术的深度研究。这一点从西方高校的 MBA 课程设置可以看出。以加拿大多伦多大学为例,MBA 的学制为两年,共修 21 门课程。第一年对所有 MBA 学员,开设完全相同的 11 门课程:管理经济学、企业经济环境分析、组织行为学、财务会计学、成本会计学、公司财务学、市场营销学、运筹管理学、管理统计学、管理信息系统和管理技能开发。第二年,除两门企业经营战略课程所有 MBA 学员都必修外,其余 8 门课程由学员在各管理领域里自选。但是,学员在选课时必须遵循两个原则:(1)选同一领域的课程,最多不能超过 5 门课;(2)每个 MBA 学员所选学的 8 门课,必须分布在三个以上的管理领域。主要管理领域有:人力资源管理、生产管理、财务管理、市场营销管理和信息系统管理等。这种硬性规定的目的是,在确保学员根据各自不同的特点、兴趣和需求而安排各自不同的学习计划的同时,注意学员在知识结构上的系统性和完备性,避免知识偏窄或过于专业化。

第三,由于 MBA 在性质上与其他研究生有较大区别,其教学方法也很独特。为了让

MBA学员真正掌握切合实际的经营管理技能,课堂上以参与互动的亲验式教学为主。我们知道,传统的教学方法是代理式教学,即学员在教学过程中被动地接受教师传授给他们的间接性知识和经验。典型的代理式教学过程是:教师在课堂上系统地、层次分明地、定义严格地讲授要求学员懂得的理论和概念,学员则细心地听记,下课后他们再复习课堂上所学的内容,完成教师布置的练习作业,最后参加考试。有人形象地将这一过程总结为三句话:老师讲笔记、学生记笔记、考试背笔记。

亲验式教学则相反,主要让学员在教师创造的或模拟的管理情境中通过自己亲身体会来直接主动地理解和掌握相关知识和技能。管理教学中常用的亲验式教学方法很多,包括案例分析、小组讨论、角色扮演、情景模拟、管理游戏、问题解决、问卷测试、个人讲演、现场操作与企业调研等。这种以参与互动为主的亲验式教学,使MBA学员真正成为教学活动的主体和主角,不仅能帮助学员深刻理解教科书中的理论,更重要的是能帮助学员掌握在不同情景下针对不同问题如何选择适当方案与措施的技能。

因此,在西方高校的MBA课堂上,教师讲授时间相对较少,教材的内容主要靠学员自学,课堂上就是组织学员对各种案例和各种问题的分析讨论。如果教师在课堂上以照本宣科地讲授为主,就很可能面临“下课”。为了促使MBA学员的积极参与,学员在课堂上的讨论发言、个人报告和讲演等要在总成绩中占相当的比例。课堂上保持沉默而极少参与讨论的学员,无论最终考试成绩如何,很难及格过关。

第四,工商管理不同于经济学,虽然二者有联系,但存在明显的差异和区别。经济学建立在一个最基本的假设上,即人的经济行为都是理性的,都力求在经济活动中寻求自身利益最大化。因此,人的经济行为与活动是可以预期和测度的。正是基于这一假说,经济学主要以数学为工具对社会经济现象和经济活动进行分析,强调建立数学模型,力求以精确的数学运算找到解决问题的最优方案。

管理学则不同,认为人的行为既有理性化的一面,又有非理性化的一面。记得在多伦多大学MBA的第一堂课上,教授组织全体学员做了一次管理游戏。他把全体学员分成若干小组,让每一小组的成员都把口袋里的硬币零钱掏出来放在桌上凑在一起,每一小组就有了从十几元到二十几元不等的“基金”。此刻,教授从自己衣兜里掏出了一张5元的钞票,要每个小组以小组基金为限投标竞买他手中的纸币,底价是3元。很快就有小组出价3元、3.5元、4元、4.5元、5元、6元、……10元、15元,最后,一个小组“成功地”以20元买下了教授手中的5元纸币。教授说,他对每一个MBA班的学员都要做这个游戏,每次都会赚钱,从未亏过。MBA学员是公认的社会精英,理应是最精明的,但为什么总愿意出高价购买一张低面值的纸币呢?这是因为人在很大程度上是非理性的,从众心理、好胜心理、游戏心理等都可能使人忽视甚至牺牲其真正的利益。这个生动有趣的管理游戏使人恍然醒悟经济学中反映商品价格与需求量之间反比关系的需求曲线为什么在现实生活中常常失效。

因此,管理学不仅仅依靠数学方法和经济学理论,而且广泛借用其他学科的理论和方法,尤其是社会学、文化学、行为学、政治学、心理学等等。工商管理的对象不仅是财和物,更重要的是对人的管理。在对既是理性的又是非理性的人进行管理时,很难以数学模式去硬套。影响人的行为的变量实在太多,在很多情况下不可能用数学公式来描述。遇到问题时,最终解决方案也常常是在多种可能的方案中的权衡选择,很多时候根本就不存在唯一的最优方案。

第五,由于MBA是培养企业的高层经营管理者,学习强度与压力很大,远远超过其他专业。MBA学员面临的巨大学习压力主要来自三个方面:一是阅读量大,学员不仅要求课前自学教材的内容,还得阅读每门课配发的大量参考资料和案例,如果课前不阅读,课堂上就无法参与讨论;二是作业量大,每门课都有大量的习题和数十个案例分析,全部要求书面完成,很多时候得用计算机进行数据分析,部分课题作业(projects)还要求去企业调研。三是考试多,不管是必修课还是自选课,每门课都要求有两次闭卷考试,西方每学期仅四个月

左右,如果每学期上五门课,四个月就有十余次考试。最要命的是考试不设最低及格分数线,一律采取强制正态分布方式评分,成绩相对较低的学员就不及格,必须重修,没有补考,而且只要两门课不及格就立即淘汰。在这种考核的方式下,学员没有“60分万岁”的心理,必须面对学员之间激烈甚至是残酷的竞争。在多伦多大学攻读 MBA 时,最感到时间不够用,为按时交作业,很多同学都呆在计算机房至深夜,有时干脆干通宵,一打印完作业,就直奔教室上课。我曾就此问过管理学院院长,为什么给 MBA 的学员施加如此大的压力,其回答是:如果他们连这里的学习压力都承受不了,毕业后还能承受市场竞争的巨大压力吗?

第六,西方的 MBA 教育模式又有了新的变化,已从单人技能培训发展到团队项目运作的培训,即第三代 MBA 教育模式。西方的 MBA 教育大致经历了三个发展阶段:第一代 MBA 教育模式的重点是强调学员个人对于管理知识的获取;第二代的中心是知识与实践并重,将学员的实际操作技能和经验视作教学的关键组成部分,目前国外的 MBA 教育大多仍属这一种;第三代注重学员的团队组织能力和项目运作能力的培训。在美国,顶级商学院的 MBA 学员在校期间,一个重要的学习内容就是自愿组合成小组,或注册成公司,在学院支持和教授指导下,自行策划、设计和运作工商项目,使 MBA 学员对工商管理有实际感受。

以麻省理工学院为例,该校自 1990 年以来,年年举办由学员自由组合、开发创业方案和探索风险投资的团队创业方案大赛。大赛过程为学员提供整套资源,使他们边学边干,教学相长,协同努力,建功立业。大赛依据专家教授的评判意见,对所有参赛团队进行分级奖励,同时帮助优秀创业方案获得风险投资资金,将其创新成果直接转化为创业机会。麻省理工学院的团队创业方案大赛,不仅开创了美国大学生创业热潮的崭新局面,而且已直接孵化出了 50 多个公司,这些公司的销售额总计超过了 150 亿美元,创造了 600 多个就业岗位,吸收的风险投资也达到了 1.7 亿美元。

与西方发达国家的 MBA 教育相比,我国的 MBA 教育还有一定的差距,不少院校尚停留在第一代教育模式,仍主要是向学员传授管理理论知识,而技能应用和实战训练较少,甚至连最起码的案例教学也未完全普及。但是,考虑到 MBA 教育在我国起步较晚,发展时间也只有短短的十几年,应该说取得的成绩还是不小的。为了展示我国 MBA 学生的水平,我们特地编辑了这本《中国 MBA 论文选》(第三辑)。所选论文出自北京大学、清华大学、人民大学、复旦大学、南京大学、大连理工大学、厦门大学、华中科技大学、华南理工大学、中山大学、四川大学等高校的 MBA 研究生,均由上述高校指导 MBA 的教授推荐,涉及现代企业管理的各个方面,主要有:

第一部分,经营战略篇,如《北京五棵松文化体育中心有限公司发展战略》、《攀钢集团成都钢铁有限责任公司发展战略研究》、《中航技广州公司 BM 项目商务计划》;

第二部分,市场营销篇,如《东风雪铁龙轿车区域营销模式创新》、《大连天良食品公司速冻鲜食玉米营销策略研究》;

第三部分,资本运作篇,如《中国上市公司股利政策与代理成本的实证研究》、《中国天然橡胶期货与现货价格关系实证研究》;

第四部分,生产管理篇,如《平衡计分卡在 A 公司备件支持部的应用研究》、《CB 工程设计进度管理研究》;

第五部分,人力资源管理篇,如《沃尔玛中国华东区管理培训生项目研究》、《中集集团秘书人员素质模型研究》、《组织承诺与组织支持对员工工作绩效的影响研究》、《高层领导班子组成结构、运作过程和绩效的关系》。

上述所选论文因各自选题不同而采用了不同的论文写作方式,大致可分为三种类型:

1. 案例研究型,即以某个企业为特定研究对象,就其成功经营管理经验或失败教训进行深度调研分析,总结出可资其他企业参考借鉴的理论与方法。在上述论文中《北京五棵松文化体育中心有限公司发展战略》、《攀钢集团成都钢铁有限责任公司发展战略研究》等都是较典型的案例研究论文。

2. 诊断设计型,即针对某个企业面临的具体经营管理问题,对该企业进行深入系统的调查,分析诊断问题产生的根源,并据此设计出解决问题的方案。上述论文中《中集集团秘书人员素质模型研究》、《中航技广州公司 BM 项目商务计划》等就属于此类。

3. 实证研究型,这类论文主要运用现代管理科学研究中普遍采用的实证研究方法,对企业经营管理中存在的某个具体问题进行全面系统的调查和研究,以验证和发展现有的管理理论和技术。上述论文中《中国上市公司股利政策与代理成本的实证研究》、《组织承诺与组织支持对员工工作绩效的影响研究》、《高层领导班子组成结构、运作过程和绩效的关系》等是典型的实证研究型论文。

虽然所选论文在研究内容和研究方法上各不相同,但都具有如下一些共同特点:

所选论文都是将现代管理理论和技术运用于分析和解决当前很多企业面临的实际经营管理问题,实践指导性很强。其中相当部分成果和设计方案可以为广大企业参考、借鉴或直接应用。

所选论文虽然不是纯学术的理论研究,但其研究都显示出了较高的科学严谨性和理论系统性,表明我国 MBA 学员在掌握现代管理理论和科学研究方法上有着较好的基础。

所选论文的研究课题中有相当部分既是企业广为关注的热点问题,也是管理理论界讨论较多的前沿课题。这些研究不仅有利于提升企业的经营管理能力,在一定程度上对推进我国管理理论与管理技术的研究也能起到积极作用。

我们编辑这本 MBA 论文选,首要目的是为广大 MBA 研究生在撰写硕士学位论文时提供可借鉴的蓝本。为了帮助大家更好地掌握 MBA 硕士论文的写作方法,我们还在本书后面附录了《如何写 MBA 学位论文》和《MBA 论文研究方法》。

本论文选也可以用于 MBA 课程教学,因为几乎每篇论文都可以作为相关课程的教学案例或教学辅助材料。

另外,这本 MBA 论文选也是广大企业经营者很好的参考资料,对其经营管理理念和方法的更新充实,都大有裨益。

由于篇幅的限制,删掉了所选论文的英文摘要、致谢辞以及个别论文附录中较长的数据计算和公式推导,对此向论文的作者和导师深表歉意。

本论文集所选的论文并不一定就是我国最优秀的 MBA 硕士学位论文,肯定还有不少更优秀的论文未被收入,我们希望每两至三年出版一集 MBA 论文选,在更大范围内选择更多的 MBA 优秀论文编辑出版,使我国 MBA 教学有更大的提高。

陈维政
2007 年 10 月

目 录

经营战略篇

北京五棵松文化体育中心有限公司发展战略研究	3
第 1 章 绪论	3
第 2 章 外部环境分析	5
第 3 章 内部条件分析	14
第 4 章 未来发展战略	19
第 5 章 战略实施的主要措施	27
附件:近年主要房地产政策	34
参考文献	35
攀钢集团成都钢铁有限责任公司发展战略研究	36
第 1 章 前言	36
第 2 章 PCG 公司外部战略环境分析	38
第 3 章 PCG 公司内部资源与能力分析	48
第 4 章 PCG 公司战略选择分析	55
第 5 章 PCG 公司战略选择结论	60
参考文献	65
中航技广州公司 BM 项目商务计划	66
第 1 章 绪论	66
第 2 章 BM 项目概况	69
第 3 章 投资环境与行业分析	73
第 4 章 市场营销方案	88
第 5 章 经济效益分析	90
结论	95
参考文献	96

市场营销篇

东风雪铁龙轿车区域营销模式创新	99
第 1 章 绪论	99
第 2 章 销售漏斗模型的理论分析	101
第 3 章 营销环境分析	104

第4章 销售漏斗模型的应用及其衍生功能	107
结论	118
参考文献	118
大连天良食品公司速冻鲜食玉米营销策略研究	120
第1章 绪论	120
第2章 速冻鲜食糯玉米行业供给分析	121
第3章 速冻鲜食糯玉米大连市场需求分析	125
第4章 天良食品公司竞争能力分析	127
第5章 天良食品公司市场营销策略	134
结论	139
参考文献	139
附录:速冻鲜食糯玉米穗加工工艺	140

资本运作篇

中国上市公司股利政策与代理成本的实证研究	143
前言	143
第1章 文献综述	144
第2章 中国上市公司股利政策与代理成本的理论分析	149
第3章 研究方法与设计	157
第4章 实证研究结果与检验	162
第5章 结论与讨论	168
参考文献	170
中国天然橡胶期货与现货价格关系实证研究	173
第1章 绪论	173
第2章 国际和国内天然橡胶市场概述	177
第3章 期货与现货价格关系实证分析	180
第4章 研究结论与扩展	196
参考文献	198

生产管理篇

平衡计分卡在A公司备件支持部的应用研究	201
前言	201
第1章 案例背景及维修备件支持部主要业务介绍	202
第2章 平衡计分卡的基本理论和发展	205
第3章 备件部建立平衡计分卡的过程	209
第4章 根据目标制定行动方案	218
第5章 持续保持平衡计分卡的成效	222
第6章 建立平衡计分卡后的结果和尚待改进的方面	223
第7章 结束语	228
参考文献	229

CB 工程设计进度管理研究	230
第 1 章 绪论	230
第 2 章 设计进度管理	235
第 3 章 进度计划	239
第 4 章 进度控制	250
第 5 章 进度/费用控制	256
第 6 章 结束语	269
参考文献	270

人力资源管理篇

沃尔玛中国华东区管理培训生项目研究	275
引言	275
第 1 章 管理培训生项目的相关理论	277
第 2 章 沃尔玛公司及管理培训生项目概况	282
第 3 章 沃尔玛中国华东区管理培训生项目存在的问题分析	289
第 4 章 沃尔玛其他管理培训项目与管理培训生项目的协同与影响	294
第 5 章 沃尔玛中国华东区管理培训生项目的改进建议	298
结论	303
参考文献	304
中集集团秘书人员素质模型研究	306
第 1 章 绪论	306
第 2 章 理论综述	308
第 3 章 中集集团秘书人员素质模型案例研究	318
第 4 章 结论	324
参考文献	327
组织承诺与组织支持对员工工作绩效的影响研究	330
前言	330
第 1 章 导论	331
第 2 章 相关理论综述	333
第 3 章 案例公司研究	341
第 4 章 问卷测量和结果分析	343
第 5 章 相关与回归分析	355
第 6 章 研究结果的讨论与结论	359
参考文献	362
附录 调查问卷	363
高层领导班子组成结构、运作过程和绩效的关系	366
第 1 章 引言	366
第 2 章 文献综述	371
第 3 章 研究模型设计与研究方法	379
第 4 章 座谈访谈结果	381

第5章 领导班子组成结构分析	381
第6章 领导班子价值观分析	384
第7章 领导班子运作过程与绩效分析	392
第8章 研究总结	397
参考文献	399
附录 调研问卷例题	402
如何写 MBA 学位论文	405
MBA 论文研究方法	412

经营战略篇

- 北京五棵松文化体育中心有限公司发展战略研究
- 攀钢集团成都钢铁有限责任公司发展战略研究
- 中航技广州公司 BM 项目商务计划

北京五棵松文化体育中心有限公司发展战略研究

专业名称: 工商管理

指导教师: 李东红 吴维库

硕士研究生: 张奇志

学校名称: 清华大学

摘要:本文采用定性和定量相结合的方法,对五棵松公司所处的宏观环境、产业环境和内部条件进行了系统分析,总结出战略要素。采用层次分析法(AHP法)、外部因素评价矩阵(EFE矩阵)、内部因素评价矩阵(IFE矩阵)、SWOT矩阵分析等技术方法,对该公司的机会、威胁、优势、劣势进行了定量分析,对内外部因素进行评价,制定出五棵松公司的若干战略备选方案。然后,通过运用定量战略计划矩阵法(QSPM法)对备选方案进行综合评价,得出该公司的四个方面的发展战略,并相应地提出了战略实施的具体措施。

关键词 发展战略; 市场预测; SWOT分析; 定量战略计划矩阵法

第1章 绪论

1.1 公司基本情况

1.1.1 公司概况

五棵松文化体育中心是第29届奥运会重要比赛场地,也是北京西部最大奥运赛区,占地约52公顷,区域内含五棵松体育馆、五棵松棒球场、文化体育设施以及商场、酒店和写字楼,总建筑面积约35万平方米。五棵松文化体育中心将以国内一流的体育场馆、体育设施和绿色人文环境承接北京2008年奥运会篮球、棒球比赛。赛后将成为北京西部集商业、文体、休闲于一身的重要中心和场所。

2003年9月30日,“中关村建设投标联合体”成为五棵松文化体育中心项目法人的中标单位,并分别与北京奥组委、海淀区政府签订了协议。2003年11月10日,北京五棵松文化体育中心有限公司(以下简称“五棵松公司”)正式注册成立,承担和履行“中关村建设联合体”的所有职能。公司同时成为首家与北京奥组委签订奥运场馆协议的项目法人单位。

公司股东全部为北京业界知名企业:中关村开发建设股份有限公司、北京市海淀区国有资产投资经营公司、北京城建集团有限责任公司、北京城建

投资发展股份有限公司、北京天鸿集团公司。股权结构如图1-1。

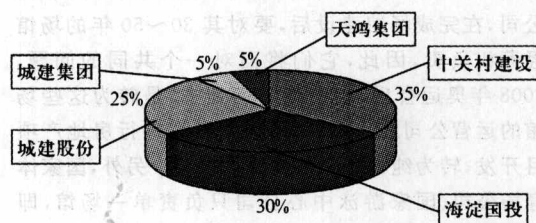


图 1-1 五棵松公司股权结构

北京五棵松文化体育中心有限公司作为五棵松文化体育中心项目的业主单位,注册资本金3亿元人民币,主要负责该项目的投资、建设和运营。

1.1.2 项目基本情况

五棵松体育馆位于五棵松文化体育中心东南部,是北京2008年奥运会篮球预赛和决赛用馆,总建筑面积6.34万平方米。整体造型为长130m×宽130m的下沉式正方形建筑,可容纳观众约18000人。

五棵松体育馆将设计建造成一个高质量的篮球馆,既满足2008年奥运会篮球比赛,同时兼顾多

功能使用的要求,将来可进行篮球、排球、手球、室内足球、羽毛球、乒乓球、拳击、艺术体操、武术等各项比赛,还可以举办演唱会、文艺晚会、服装展示、魔术表演等大型演出活动。

五棵松棒球场是第29届奥运会棒球比赛场,位于五棵松文体中心西南部,共3块场地:南面为正式比赛场,可容纳12000人;中间为训练场,也可作为比赛场地,可容纳3000人;南面为无座位训练场。棒球场是临时建筑,赛后拆除还原为体育公园,努力做到利用可再生资源,经济环保,赛后可回收利用。

五棵松文化体育及公共服务设施位于五棵松文体中心西北部,是2008年北京奥运会的附属设施,内容包括办公、商业中心、酒店式公寓、综合楼、文化体育产业设施,总建筑面积约29万平方米。

1.2 研究的目的是意义

五棵松公司是一家为奥运工程建设专门成立的公司,类似的公司还有国奥公司(负责奥运村和国家体育馆)、国家体育场公司(负责国家体育场)、北京市国有资产经营有限责任公司国家游泳中心项目公司(负责“水立方”建设)等,这些公司与一般工程意义上的建设单位(或称甲方)的情况相比,比较特殊。五棵松公司是其中比较有代表性、也更为复杂的一个。举例来讲,这些公司实际上都是项目公司,在完成场馆建设后,要对其30~50年的场馆经营权负责,因此,它们将面对一个共同的问题,2008年奥运会后,它们该向何处去,是转为这些场馆的运营公司或物业公司,还是继续进行房地产项目开发,转为纯粹意义的房地产公司?另外,国家体育场公司、国家游泳中心公司只负责单一场馆,即使战略转移,也比较简单。而五棵松公司建设的项目,除篮球馆、临时棒球场外,还涉及商业地产,包括商业、写字楼、公寓等,在这种情况下,公司的战略该向何处去?如此等等。这样的问题,不光这些公司自身比较关心,社会对此也比较关心。

因此,在此种背景下,这些奥运项目公司在进行奥运场馆建设的同时,在保证奥运会顺利召开的前提下,很有必要对2008年奥运会后公司的发展确定一下方向。发展方向的问题,需要公司经营者提前考虑,如果仅仅是为完成政治任务,所有精力都投入到保证奥运会的召开上,而对公司奥运会后的经营发展不加以思索的话,等到奥运会后再考虑发展战略的问题,将会导致奥运会后的一段时期内,公司处于混沌状态,也将错失良机,最终导致公司

的发展在一段时间内处于停顿状态。

房地产行业的特殊性质决定了房地产企业必须实施战略管理。首先,房地产开发企业是系统集成的组织,只有实施战略管理,才能将土地、资金、设计、建筑、监理、物业管理等元素有机地整合起来,生产出自己的房地产产品。其次,在房地产开发过程中,包括土地开发、资金筹集、价格定位、营销策划、物业管理等多道工序,各个环节可能会交错重叠,只有实施战略管理,才能使整个房地产产品有效完成。最后,房地产企业需要的资金多,风险大,而且周转周期长,期间变数很大,如果稍有不慎,就会导致资金短缺,加大了企业风险。

而目前房地产企业的现状并不乐观,存在的问题主要包括如下三个方面:

(1)房地产企业经营理念陈旧,管理成本高。我国的房地产行业还处于初级阶段,而该行业又有较高的利润作支撑,相当部分的房地产公司只是因为某一个房地产项目而成立项目公司,公司成立后,大多缺乏长远的规划部门设置混乱,管理成本高。公司拿到项目后,不能根据企业的战略规划进行市场、客户细分,以此来选择适合自己企业开发所需要的土地,导致长期处于被动地位,最终常常以项目交付使用而就此告终。

(2)房地产企业存在结构性缺陷。国内房地产大多从事项目开发,而从事资产经营的企业极少。大部分房地产企业都愿意做“短、平、快”的项目,从事项目开发的企业,也往往要么只经营住宅房产,要么只经营商业房产。这种经营方向、资产结构单一的经营模式一旦处于低谷时期,必将产生巨大的经营风险。

(3)盲目追求多元化,企业缺乏核心竞争力。做大、做强是所有企业的愿望,房地产企业更需如此。业内部分房地产企业认为实施多元化战略似乎是一条有效的捷径,而忽视了核心竞争力的培育。我国目前的房地产行业大都处于初始阶段,需要学习的东西还有很多,只有先把本行业做好,再向其他领域扩展,取得成功的几率会高很多。

五棵松公司不仅存在上面的问题,还有其他管理上的障碍,诸如股东单位与总承包方的关联关系、公司组织机构设置等,都对公司的管理和发展提出了新的课题。

而实施战略管理是房地产企业转换经营模式取得成功的重要保障,因此,拟通过对五棵松公司近期发展战略等研究,探索出一个可行的发展战略方案,并在此基础上,在奥运会召开前,充分积聚人才、

资金等资源,利用召开奥运会的契机,积极利用公司 CIS 系统,努力打造公司品牌,为近期公司顺利发

展创造条件,并为公司奥运会后利用积累等各种资源进一步开拓市场创造条件。

第 2 章 外部环境分析

2.1 整体宏观环境分析

2.1.1 近年国家整体经济走势分析

国内外环境总体上有利于我国在“十一五”期间继续平稳较快发展。从国际环境看,根据国际货币基金组织等机构的预测,世界经济的增长态势不会改变,虽然受高油价等因素影响,增长速度可能有所放缓;尽管世界贸易保护主义有所抬头,但全球化趋势进一步发展,世界贸易较快增长的步伐不会明显放慢;国际金融市场日趋活跃,跨国企业并购积极,国际资本流动加快。

从国内环境看,在科学发展观的指导下,各个领域经济体制改革步伐加快,特别是金融体制和土地管理体制保证了信贷和土地调控政策得到较好落实,宏观的政策效果将进一步显现。全国各地在加快发展的同时,更加注重经济增长的质量和效益。随着前几年投资形成的生产能力陆续投产,国内支持经济增长的供给能力更加宽松,煤电运的紧张状况将进一步得到改善。而且我国正处于工业化、城镇化步伐加快的阶段,经济实力显著增强,经济自主增长的内在机制已经初步形成,结构调整和改革开放的效果持续释放,经济持续较快增长的支撑条件较好。

此外,我国经济发展中,居民消费结构升级、科技进步推动产业结构调整、城市建设步伐加快等国内需求中的周期增长因素趋势不变,为我国继续保持较快增长创造了良好的环境。

虽然国内经济运行中出现了企业利润增幅回落、部分行业产能过剩、农民增收难度加大,以及贸易顺差过多等新问题,外部经济环境的不稳定和不确定因素也在增加,主要是贸易摩擦加剧并呈常态化,石油价格高位徘徊,美国、欧盟、日本经济增长可能放慢等,但从统计分析的结果来看,经过 2002~2004 年的加速增长之后,2005 年、2006 年我国经济进入稳定增长期,GDP 增速呈现高位趋稳态势,就业增加,固定资产投资增速高位回稳,消费需求继续平稳增长,物价水平稳步回落,财政金融平稳运行,今后几年,我国经济保持平稳较快增长的

潜力仍然较大,整个经济朝着宏观调控的预期目标继续发展。

2.1.2 未来一段时期国家宏观政策走向

国家宏观政策对房地产业作为国民经济重要的支柱产业将予以政策层面的支持。在 2005 年 11 月 30 日闭幕的中央经济工作会议上,国家领导人对今后房地产业做出了最新的概括和论述。在以前我们是将房地产业定位为“支柱产业”,但此次会议却将之提升为“重要支柱产业”。

国家对房地产业的调控将适当放宽、放缓。“十一五”期间,房地产业作为我国现阶段重要的支柱产业和消费热点产业肯定是要坚持的,同时也要坚定不移地解决其发展中的突出问题,坚定不移促进其稳定发展。在现有基础上,房地产业要继续调控,但不再增加调控力度,而是适当地放宽、放缓对房地产业的调控制约,使这个产业朝着更加宽松、更加符合市场规律的方向发展。

总体来讲,我国的房地产市场在国家宏观调控的引导下,将向着更理性的方向健康有序的发展。

2.1.3 北京社会经济发展预测

北京作为中国的首都,在未来几年,社会经济将持续发展,交通、居住环境将得到更大程度的改善,基础设施、城市绿化将进一步完善。

(1)北京市将在全国率先建成国际大都市。2004 年至 2008 年,率先在全国基本实现现代化,构建国际大都市的基本框架;2009 年至 2020 年,全面实现现代化,确立具有鲜明特色的国际大都市地位;2021 年至 2050 年左右,将建设成为经济、社会、生态全面协调可持续发展的城市,进入世界城市行列。

(2)北京市将继续保持一定的人口增长率。2020 年,北京市总人口规划控制在 1 800 万人左右,年均增长率 1.4%。其中户籍人口 1 350 万人左右,居住半年以上外来人口 450 万人左右。2020 年,北京市城镇人口规划控制在 1 600 万人左右,占全市