

打开中国汽车经济问号丛书

三本管理

从成本中找稳健

从人本中找活力

从资本中找突破

危机时代的汽车企业 赢利之道

许正文 等著 • • • • •

金融危机下中国汽车企业走出危机的系统路径

微利时代中国汽车企业创造高利润的实战指南



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



打开中国汽车经济问号丛书

从成本中找稳健，从人本中找活力，从资本中找突破。金融危机下中国汽车企业走出危机的系统路径，微利时代中国汽车企业创造高利润的实战指南！

三本管理：危机时代的 汽车企业赢利之道

许正文 等著



机械工业出版社

本书在逻辑架构上采用了启承转合的传统规则,整体结构上分为四篇共13章。

第一篇是本义篇,重点在于揭示三本管理的本质,开启三体管理的主题。从《红楼梦》里抽出四个最具有变革性和战略性的问题,引申到世界500强的管理主线,并以此提炼出本书的核心思想:卓越企业的三昧真火——成本优势、人本优势和资本优势。

第二篇是价值篇,承接三本管理的本义,重点在于结合著名企业案例的分析,阐述三本管理对成功企业和卓越企业的重要性以及战略、战术价值。本书中描述的许多故事和案例,将以极其引人入胜的方式把读者带入三本管理的无限传奇中。

第三篇是精髓篇,和盘托出本书的重点,即三本管理的实务。阐述了三本管理的各自应用,包括成本管理的六个侧面,人本关怀的五大误区,以及资本运营的14道金牌,每章同样都精选了一个典型案例进行切入式分析,使读者能有更切实的参照。

第四篇是升华篇,旨在帮助已经成功的企业或者已经顺利运营的企业,通过三本管理进一步提高企业的战略优势,重点勾勒了三本管理的战略主线、逻辑主线,以及聚合应用和创新。

本书所运用的实例典型,语言清晰明快,将晦涩的管理内容表达得风趣、有内涵,便于理解。本书适合汽车企业的管理人员阅读,也可作为其他企业的管理参考资料,还可供相关专业师生参考使用。

图书在版编目(CIP)数据

三本管理:危机时代的汽车企业赢利之道/许正文等著. —北京:机械工业出版社,2009.9

(打开中国汽车经济问号丛书)

ISBN 978-7-111-28407-9

I. 三… II. 许… III. 汽车工业—工业企业管理—研究—中国
IV. F426.471

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第173420号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:连景岩 责任编辑:连景岩 赵树尧 责任校对:刘秀芝

封面设计:鞠 杨 责任印制:李 妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2010年1月第1版第1次印刷

169mm×239mm·14.75印张·244千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-28407-9

定价:39.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者服务部:(010)68993821

封面防伪标均为盗版

前言

企业的三原色

老子在《道德经》中对世界的本源有一个终极的概括：道生一，一生二，二生三，三生万物。一指统领宇宙秩序；二代表天地、父母、阴阳相互对立统一；三指阴阳与由阴阳产生的气。

“一二三”的规律在自然界很多方面都有印证，比如三原色规律。大自然的颜色千变万化，但最基本的颜色只有三种，即红、黄、蓝三种基本颜色。这三种颜色是其他颜色调配不出来的。他们互相混合，却可以调和出其他颜色。依据调配时份量的差异，又可以产生丰富的间色变化。用原色与间色相调或用间色与间色相调又可调成“三次色”。最终形成了丰富的色彩家族。

企业同样存在着自己的三原色。红色代表着企业的命脉，即成本，决定着企业的定价能力、赢利能力和竞争优势；黄色代表着企业的灵魂，即人本，决定着企业的执行能力、创新能力和企业文化；蓝色代表着企业的基因，即资本，决定着企业的发展能力、扩张能力和规模优势。

为什么是三本

著名制度经济学家科斯认为，企业的本质是为了节约交易成本而成立的赢利性的组织。可见成本是企业管理的一个最基本的层面。此外，从现代企业的构成来看，企业显然又是人本和资本的聚合。因此，企业管理的核心就是成本、人本和资本以及它们互相作用的聚合体系。

成本管理奠定企业生存的基础，人本管理构筑企业创新的体系，资本管理决定企业发展的潜力。成本、人本、资本聚合而成的三本管理，是卓越企业基业常青的根源。

三本管理是作者 10 年来在不同企业高管岗位上实践经验的积累，也是在英国纽卡斯尔商学院攻读 MBA 和在澳门科技大学攻读管理学博士学位的 5 年里，对世界 500 强企业和英国 500 家创新企业长期研究的结晶，更有作者



长期为国内外数百家企业做战略和管理咨询的成功案例的支撑。

当我们把目光聚焦到那些成功企业的时候，我们总能发现三本管理所闪耀的熠熠星光。无论是 GE 行业成长战略中著名的“属一属二法则”，还是经典管理教材中的波士顿分析矩阵，都能找到成本管理的影子。无论是曾经给联想、方正等中国一代 IT 领军企业烙下深远影响的 HP 之道，还是在欧美跨国公司中享有盛誉的 3M 和索尼的独特创新体系，都为人本管理提供了难以逾越的标杆。无论是英国诞生的最具多元化扩张血性的维珍集团，还是来自“金砖四国”（Brics，巴西、俄罗斯、印度、中国四个新兴国家英文首写字母）高速成长中的新锐跨国企业，如印度的塔塔集团和中国的 TCL，都正在把资本管理的旗帜插到世界之巅。

同样，当把目光聚焦到那些失败企业身上的时候，也总能发现三本管理所带来的巨大颠覆性影响。由沈阳飞龙、山东三株所贡献的成本管理失控的经典案例，由珠海巨人、新疆德隆资本链断裂所留下的永不可抚平的创伤，以及由新浪、联想所演绎的创始人纷争，都从不同侧面证实了三本管理的重要性。

三本管理的系统框架

三本管理旨在帮助那些渴望铸就成功的企业，以及由成功企业升华为卓越企业的企业家和管理人士，揭示企业管理最核心的三个层面，也就是三本管理的本义和精髓。本书是三本管理在汽车行业的应用版本，重点揭示了三本管理的理论精华，并在剖析世界 500 强汽车企业和新兴汽车企业成功和失败的基础上，为中国汽车企业提供系统的应用指南，从而帮助企业规避风险、导正战略、强化执行力、提高全面管理水平、实现竞争优势和可持续发展的潜力。本书与另一本书《聚合管理：网络时代的汽车服务企业创新之道》是姊妹篇。

本书在逻辑架构上采用了起承转合的传统规则，整体结构上分为四篇，共十三章。

第一篇是本义篇，重点在于揭示三本管理的本质，开启三本管理的主题，包括内涵、外延以及哲学渊源。从《红楼梦》里抽出四个最具有变革性和战略性的问题，引申到世界 500 强的管理主线，并以此提炼出本书的核心思想：卓越企业的三味真火——成本优势、人本优势和资本优势！本篇的第三章对三本管理的哲学渊源——“企业的三原色”规律进行了系统而简明扼要



的阐述。

第二篇是价值篇，承接三本管理的本义，重点在于结合著名企业案例的分析，阐述三本管理对成功企业和卓越企业的重要性以及战略、战术价值。

- 1) 成本控制——卓越企业的基础。
- 2) 人本关怀——卓越企业的灵魂。
- 3) 资本运营——卓越企业的利器。

本书中描述的许多故事和案例，将以引人入胜的方式把读者带入三本管理的无限传奇中，譬如：

- 1) 食不果腹的红军为什么能横扫百万“国军”。
- 2) 日本制造为什么能战胜欧美制造。
- 3) 格兰仕的全球贴牌战略。
- 4) 尼桑汽车如何涅槃重生。
- 5) 西南航空如何成为连续 10 年美国航空业最赚钱的企业。
- 6) 刘备的发家秘籍。
- 7) GE 的伟大体现在哪里。
- 8) 索尼的创新血液。
- 9) 麦当劳的微笑曲线。
- 10) 国美的传奇。
- 11) 维珍：一个英国民营多元化帝国的崛起。
- 12) 联想的世纪豪赌。
- 13) 塔塔：印度阿三让世界侧目。
- 14) 克莱斯勒在中国战场的折戟沉沙。
- 15) 大众的中国神话。
- 16) 吉利汽车的新长征。

第三篇是精髓篇，在本义篇和价值篇之后，和盘托出本书的重点，即三本管理的实务。分别用一章系统阐述了三本管理的各自应用，包括成本管理的六个侧面（采购与物流、人员工资、资金、经费、资产、机会），人本关怀的五大误区（人性与人情、义气与制度、务实与务虚、个人与团体、民主与集中），以及资本运营的十四道金牌（抵押贷款、融资租赁、商业信用、易货贸易、内部融资、期权、股权融资、管理输出、品牌许可、技术转让、收购、合并、连锁、参股）。每章都精选了一个典型案例进行切入式分析，使读者能有更切实的参照，包括：



- 1) 尼桑汽车的模块化管理。
- 2) 东风日产的七年之痒。
- 3) 汽车资本大鄂仰融的“野心”。

最后一篇是升华篇，旨在帮助那些目前已经成功的企业或者已经顺利运营的企业，通过三本管理进一步提高企业的战略优势，同时对三本管理有全新和更高层次的认识。重点勾勒了三本管理的战略主线、逻辑主线以及聚合应用和创新。

本书的完成，首先要感谢本人在英国留学期间的导师和同学，尤其是尼桑汽车全球供应链课题跨国研究小组的全体组员和纽卡斯尔商学院的 James. O'kane 教授。他们的出色协作，使我顺利完成了模块化战略课题的学位论文，更重要的是启发了我对三本管理的思考和深入研究。本书的成功问世，很大程度上得益于大量引用和实证分析世界 500 强企业以及新兴企业的成功案例，当然也包括国内一些著名企业的成败案例，如 GE、维京、TeleWest、HP、塔塔、联想、海尔、方正、索尼、丰田、尼桑、西南航空、沃尔玛、麦当劳、巨人、飞龙、三株、德隆、国美、如家连锁等。在此对他们以及他们的领导人表示诚挚的谢意。此外，还要感谢我在职业生涯中的三个重要中转站：安易软件、赛迪评测和众义达商贸集团。在这三个公司长达 10 年的管理和咨询实践，给予了我写作本书的直接动力和智慧结晶。在本书的创作过程中，我的同事陈艳蕊、陈冬、许正苗、陈聚恩、张茹、王占军、陈艳芳、孙丽丽、韩燕等给了我很多帮助，在此表示感谢。

我还要感谢我的母亲和妻子，是她们的爱和默默支持，确保了我能够顺利完成本书的写作。最后我尤其要感谢我不满 3 岁的儿子纽卡，是他的顽皮和无邪，给了我无限快乐的时光！

许正文

目 录

前言

第一篇 三本的本义	1
第一章 透过红楼看企业的失败	1
第一节 为什么王熙凤的强人管制治标不治本	2
一、集团成立的背景和基础	2
二、集团的组织结构及权利分配	3
三、王熙凤的管制特点及其不足	5
四、启示	6
第二节 探春的改革为什么无疾而终	6
一、探春的体制改革	6
二、探春的管理流程改革	7
三、探春改革失败的原因	7
四、启示	8
第三节 政府公关为什么是荣宁集团的双刃剑	8
一、政府公关的利弊	8
二、启示	11
第四节 四大家族的战略结盟为什么不能多赢	11
第五节 汽车企业个案分析：克莱斯勒在中国战场的折戟沉沙	13
一、合作伙伴	13
二、产品、品牌、定位	14
三、销售渠道	14
四、启示	15
第二章 三本管理：卓越企业的三昧真火	17
第一节 世界 500 强企业的管理主线	17
一、波特竞争优势理论与 4C 理论	18
二、从资源驱动、资本驱动到创新驱动	19
第二节 企业与企业家的本质	20
一、企业：做加法还是做减法	20



二、企业家：约束优先还是激励优先	20
三、三本管理：理论创新还是方法创新	21
第三节 太上老君的三昧真火	23
第四节 三本的起源	24
第五节 汽车企业个案分析：日本汽车工业的崛起	28
一、政府推行产业保护政策	29
二、政府在财政信贷上对汽车给予大力支持	29
三、政府促进汽车产业集中	30
四、启示	31
第三章 三本管理的哲学渊源：三原色规律	32
第一节 红：血液（成本），企业的生命线	32
第二节 黄：灵魂（人本），企业的主宰	34
第三节 蓝：基因（资本），企业的核能	35
第四节 汽车企业个案分析：丰田汽车的卓越管理	37
 第二篇 三本的价值	 40
第四章 成本控制：卓越企业的基础	40
第一节 食不果腹的红军为什么能横扫百万“国军”	40
一、红军与“国军”的力量对比与动态变化	40
二、红军的制胜法宝	41
三、启示	42
第二节 日本制造为什么能战胜欧美制造	43
一、什么是日本制造	43
二、日本制造战胜欧美制造的武器	43
三、启示	44
第三节 格兰仕的全球贴牌战略	45
一、什么叫贴牌生产	45
二、格兰仕贴牌战略的特点和成效	45
三、启示	46
第四节 西南航空如何连续 10 年成为美国航空业最赚钱的企业	46
一、西南航空的奇迹	46
二、西南航空的管理精髓	46
三、启示	47
第五节 汽车企业个案分析：尼桑汽车如何涅槃重生	48
一、行业背景	48



二、企业背景	48
三、模块化战略	48
四、模块化战略实施的结果	49
五、尼桑变革的分析	49
第五章 人本关怀：卓越企业的灵魂	51
第一节 刘备的发家秘籍	51
一、《三国演义》的三个核心价值	51
二、刘备是如何发家的	51
三、启示	53
第二节 GE 的伟大体现在哪里	54
一、全球最伟大公司的奥秘	54
二、韦尔奇如何看待人才	55
三、韦尔奇如何选择接班人	55
四、伊梅尔特为什么能胜出	56
五、启示	56
第三节 索尼的创新血液	57
一、索尼是日本企业技术创新的代名词	57
二、索尼的重生	58
三、索尼的人才观	59
四、启示	61
第四节 麦当劳的微笑曲线	61
一、麦当劳的微笑问候	61
二、麦当劳员工奥林匹克大赛	62
三、麦当劳汉堡大学	62
四、麦当劳与众不同的用人制度	63
五、麦当劳的训练魔法	64
六、启示	65
第五节 汽车企业个案分析：大众的中国神话	65
一、先声夺人，进入中国汽车市场	65
二、转变营销模式，开创服务营销	66
三、启示	68
第六章 资本运营：卓越企业的利器	70
第一节 国美的传奇	70
一、国美有多强	70
二、国美崛起的奥秘	70



三、国美的危机与突围	71
四、启示	72
第二节 维珍：一个英国民营多元化帝国的崛起	73
一、理查德的疯狂	73
二、维珍战略	75
三、启示	76
第三节 联想的世纪豪赌	77
一、联想的第一次冒险	77
二、联想的第二次冒险	77
三、联想的第三次冒险	78
四、联想的第四次冒险	78
五、启示	79
第四节 塔塔：印度阿三让世界侧目	80
一、塔塔的版图	80
二、塔塔面临的危机与挑战	81
三、启示	82
第五节 汽车企业个案分析：吉利汽车的新长征	83
一、从铁皮里敲出来的国产轿车	83
二、突破人才的瓶颈	83
三、吉利的战略发展路径	84
四、吉利的资本之路	85
五、战略转型，剑指何方	85
六、启示	87
 第三篇 三本的精髓	88
第七章 成本管理的六个侧面	88
第一节 采购与物流：成本控制最有潜力的环节	88
一、企业基本价值链	88
二、如何运用企业价值链来控制采购与物流成本	89
第二节 人员工资：成本控制最容易吃力不讨好的环节	90
第三节 资金：成本控制最直接的环节	92
第四节 费用：成本控制最频繁的环节	93
第五节 资产：成本控制最不受重视的环节	96
一、资产管理的概念和范畴	96
二、通用汽车的资产重组分析	97



第六节 机会：成本控制易被忽略的环节	98
一、机会成本的概念	98
二、博弈论与囚徒困境	99
三、机会成本在消费者购买决策中的影响	100
四、机会成本在汽车企业经营决策中的影响	101
第七节 汽车企业个案分析：塔塔汽车的魔鬼式生存之道	101
一、印迪卡出师不利	101
二、72 小时降低成本 20%	102
三、全球最廉价轿车	102
四、产业链革命与成本创意	104
第八章 人本关怀的五大误区	106
第一节 讲人情胜过讲人性	106
第二节 讲义气胜过讲利益	108
第三节 务虚胜过务实	109
第四节 过度民主胜过过度集中	111
第五节 个人英雄胜过团队行为	113
第六节 汽车企业个案分析：东风日产的七年之痒	115
一、后汽车合资时代的尴尬	116
二、东风系的内部博弈	116
三、寻找双赢之道	117
第九章 资本运营的十四道金牌	118
第一节 抵押贷款：让资产变成资金	118
一、质押贷款	118
二、保证贷款	118
第二节 融资租赁：让资产变成资金，再让资金变成资产	119
一、融资租赁的概念	119
二、融资租赁的主要特征	120
三、融资租赁的风险	121
四、汽车企业融资租赁	122
第三节 商业信用：让信用变成货物	122
第四节 易货贸易：让此货物变成彼货物	124
一、易货贸易的概念	124
二、易货贸易的目的	124
三、易货贸易的形式	124
四、补偿贸易	125



五、易货贸易的最新实践	126
第五节 内部融资：让人变成资金	127
一、内部银行	127
二、员工持股	128
三、股份合作	129
四、内部集资	130
第六节 期权：让资金变成人	130
第七节 股权融资：让股权变成资金	132
第八节 管理输出：让管理变成资金	133
第九节 品牌许可：让品牌变成资金	135
第十节 技术转让：让技术变成资金	137
一、签订技术转让合同注意事项	137
二、国外汽车核心技术转让	139
第十一节 收购：让资金变成资产	140
一、收购的成败要放长眼看	140
二、收购的成本要盯紧背后	140
三、收购的最大风险是信息不对称风险	140
四、收购的最大忌讳是被动收购	141
五、收购的技术环节也很重要	141
第十二节 合并：让资产变成更大的资产	142
一、企业合并的概念	142
二、企业合并的分类	142
三、企业合并的目的	144
四、如何衡量合并的成败	144
五、经济危机助推汽车企业合并趋势	145
第十三节 连锁：让品牌变成网络	146
一、正规连锁	146
二、特许连锁	146
三、自由连锁	147
四、连锁经营的发展趋势	147
第十四节 参股：让资金变成股权	148
一、参股的定义	148
二、参股经营主要特点	149
三、参股经营与控股经营的比较	149
四、参股经营的案例	149



第十五节 汽车企业个案分析：汽车资本大鳄仰融的“野心”	150
一、曲线收购华晨	150
二、变更控股公司名称和经营范围	151
三、放弃金杯汽车	151
四、核心资产争夺战	152
五、产权不清的后患	153
 第四篇 三本的升华	154
第十章 三本管理的战略主线	154
第一节 从生存到赢：成本控制战略	154
一、基于价值链分析获取成本优势	154
二、影响企业成本的结构性因素	155
三、控制影响成本的结构性因素	155
四、再造价值链	157
五、可持续成本优势	157
第二节 从速度企业到基业常青：人本关怀战略	158
第三节 从常规发展到跳跃式发展：资本运营战略	160
第四节 汽车企业个案分析：为什么是奇瑞	162
一、低成本的产品创新	162
二、基于成本控制的精益生产	162
三、人本管理的集大成	163
四、多样化的资本运作	164
第十一章 三本管理的逻辑主线	166
第一节 下象棋：从成本找稳健	166
一、预算管理建立赢亏保障机制	166
二、基于过程的价值管理	167
三、战略与预算控制体系的对接	167
四、案例：实时监控降低成本，有效推动精细化管理	168
第二节 下围棋：从人本找活力	169
第三节 下跳棋：从资本找突破	171
一、资本、资金与资产	171
二、资本运营的三个层次	172
三、资金运筹与资本融通	172
四、资金管理的绩效分析	173
五、从资产经营到资本经营	174



第四节 汽车企业个案分析：中大汽车的三部曲	176
一、人才创新科学化	177
二、技术创新国际化	177
三、文化创新特色化	178
四、从下象棋、下围棋到下跳棋	178
五、中大汽车成功的启示	178
第十二章 三本管理的聚合应用	180
第一节 以成本管理为基轴	180
一、成本管理的内容	180
二、成本管理的目标	181
三、成本管理的原则	181
四、成本管理的对策	182
第二节 以人本管理为核心	185
第三节 以资本管理为杠杆	187
第四节 汽车企业个案分析：通用汽车的危机	191
一、斯隆的管理传统	192
二、金融风暴击倒通用	192
三、艰难的管理变革	193
第十三章 三本管理的创新	195
第一节 成本管理的突破：战略成本与轻资产运营	195
一、战略成本管理	195
二、战略成本管理的基本方法	196
三、战略成本管理的突破：轻资产运营	197
四、轻资产运营的核心：价值最大化	198
五、轻资产运营的模式：以客户为中心	199
六、轻资产经营的途径	199
七、轻资产运营的成功案例——PPG	200
第二节 人本管理的突破：战略人力资源与人力资本运营	201
一、战略人力资源管理	201
二、人力资本运营	205
三、人力资本的分类	205
四、人力资本需要三种激励	206
五、人力资本的两方面约束	206
六、人力资本的四形态	207
七、人力资本与轻资产运营的结合	207



第三节 资本管理的突破：战略资本与无形资产运营	208
一、战略资本	208
二、战略资本的无形化	209
三、战略资本的价值	209
四、战略资本管理的内容	210
五、无形资产运营	210
第四节 汽车企业个案分析：中国民营汽车制造商的全球突围	212
一、全球化时代中国汽车企业怎样突围	212
二、中国汽车的“三重门”：成本上涨、销售滞涨、降价压力陡增	212
三、新能源车——基于人本理念的发展战略	213
四、资本瓶颈——中国民营汽车企业发展的困扰	214
五、换标——基于人本理念的全球化	214
六、从成本管理到人本管理和资本管理	215
七、三本管理助推中国车企全球化突围	216
参考文献	218

第一篇 三本的本义

第一章 透过红楼看企业的失败

“满纸荒唐言，一把辛酸泪！都云作者痴，谁解其中味？”（《红楼梦》开篇词）

“单是命意，就因读者的眼光而有种种：经学家看见《易》，道学家看见淫，才子看见缠绵，革命家看见排满，流言家看见官闱秘事——”（鲁迅先生评说《红楼梦》）

中国两千多年辉煌灿烂的历史文化长河中，《红楼梦》是一本集大成之作！是才华冠绝的曹雪芹以毕生心血独具匠心构筑的一部前无古人、后无来者的惊世传奇！这本书不仅仅以四大家族的败亡透射了封建社会走向腐朽、衰败和灭亡的不归之途，同时也从生产力、生产关系的角度描述了封建经济基础走向崩溃的发展规律和必然趋势。

如果说《三国演义》是一部讲述“企业成功”和“竞争制胜”的经典，那么《红楼梦》无疑就是一座揭示“企业失败”和“风险控制”的宝藏！正如美国企业将莎士比亚戏剧作为培育企业智慧的源泉，日本企业将《三国演义》作为研究企业竞争的法宝，正在经历成长阵痛的中国汽车企业应该将《红楼梦》作为学习企业卓越管理的一个重要知识库。

本章将以《红楼梦》中的核心企业——荣宁集团为蓝本，以其强盛、衰败乃至消亡的三个不同发展阶段、三个女性 CEO 和四个有代表性的案例为主线，带领读者深入这个 17 世纪商业帝国的核心，为读者揭开企业失败的根源，寻找企业成功、不败乃至基业常青的内在基因。