

告别“价值洼地”，重塑企业基本面
抛弃“排汗利润”，走向“智慧利润”
“散点透视”企业标杆，助力中国企业转型升级

中国升级

重塑企业核心能力

《中国经营报》编辑部◎编著



机械工业出版社
China Machine Press

中国升级

中国升级

重塑企业核心能力



机械工业出版社
China Machine Press

在国际金融危机和中国经济结构调整的背景下，中国企业面临着机会，也面临着挑战。本书从整合产业链资源、从制造到服务、从粗放管理到精细管理、提升人力绩效、控制经营风险、从低端到高端等6个方面解析中国企业转型升级的历程。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

中国升级：重塑企业核心能力/《中国经营报》编辑部编著. —北京：机械工业出版社，2009.10

ISBN 978-7-111-28518-2

I. 中… II. 中… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2009）第 183404 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：王 然 版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2009 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·9.75 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-28518-2

定价：26.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）88379210；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

开 篇 语

在国际金融危机和中国经济结构调整的背景下，2009 年是充满挑战的一年，也是拥有更多新机会的一年。在熬过寒冬，迎接春天的过程中，转型升级必将成为中国企业的关键词。本书从整合产业链资源、从制造到服务、从粗放管理到精细管理、提升人力绩效、控制经营风险、从低端到高端等 6 个方面解析中国企业转型升级的历程。

序 言 ◆ Preface

中国企业转型升级正当时

经过 30 年的高速发展后，中国经济和中国企业在 2008 年遭遇了一道门槛——随着中国经济结构的变迁和经济全球化的演变，依赖于资源高消耗、劳动力低成本的原有竞争优势越来越难以持续，“血拼”式竞争的时代终将走到尽头。

在长三角、珠三角这些中国经济最活跃的地区，每家企业都开始面对严峻的挑战——人民币升值、原材料价格上涨、劳动力价格上涨、环保压力增大。在不利的环境中，各家企业的境遇却不尽相同，有的企业能生存下来，并能获得更快速的增长；有的企业却不得不破产、倒闭。究其原因，在于面对恶劣的外部环境时，有的企业选择了主动应对，转型升级，“强身健体”；有的企业却被动应付，等待救赎。

生物进化史已经证明，每一次气候的巨大变迁都会带来物种进化的飞跃——不能适应变化的物种会灭绝，能够适应环境变化的物种将进入大规模繁衍的新时代。经济发展也证明了同样的逻辑，在每一次经济环境的变化中，都会有一大批企业灭亡，而完成升级换代的企业将进入一个大规模扩张的新时代。而且，经济低迷的时期恰恰是企业“进化”的良机。

正如波士顿咨询公司对全球 50 家顶级创新企业进行的调查所示，在经济低迷时期，这些顶级的创新企业往往会开发更多的创新产品和服务，而不是单纯的消减开支，躲在角落里“冬

眠”而等待经济复苏。

在国际金融危机、中国经济结构调整和经济周期的三重因素驱动和压力之下，中国企业正在进入一个全面转型升级的时期。在这样的形势下，各企业必须做出转型升级的选择。这既是企业持续发展的必由之路，也是在快速变化的市场环境中保持企业竞争力的有效途径。无论是通过哪一种模式实现转型升级，持续的创新、精细化经营管理和高绩效的人力资源都是不可缺少的基本要素。因为前两者是提升盈利水平的方式，而后者则是执行者。

企业的管理者们必须认识到，短缺经济时代累积的各种经验都无法帮助他们走出今天的困境。他们必须在迷雾中摸索，在荒原中闯出一条新路，因此，与以往任何一个时期相比，今天，他们都更加需要管理利器的帮助。

本书中集结的案例正反映了这样的商业逻辑和发展思路，即中国企业需要通过持续的产品技术和商业模式创新、精细化的管理和高绩效的人力资源来获得可持续的增长。重塑中国企业的核心能力，也是一个要求我们回归基本点进行更深刻思考的过程。即便是中国企业安身立命的成本优势，其内涵与外延在今天也发生了很大改变。资源型成本优势跃升到管理型成本优势才是帮助中国企业纵横全球市场的核心竞争力。

毫无疑问，这个过程既不轻松也不简单。但是，过去 30 年的实践已经证明，中国企业具有敏锐的学习能力和开放的战略心态。在转型升级的过程中，这将引领中国经济走出迷雾，迎接下一轮景气周期的到来。

中国社会科学院工业经济研究所所长

中国经营报社社长

金碚

目 录 ◆ Contents

开篇语

序 言

第 1 章 整合产业链资源 / 1

亚星客车：二次创业，再上征程 / 2

大冶摩托“自动化”提速 / 10

京东方茶谷：产业链快速应变的秘诀 / 18

隆力奇 e 化提速 / 25

绿城：信息化是个战略活 / 32

第 2 章 控制经营风险 / 39

鼠标 + 水泥，青建游刃国际化 / 40

大连万达“去区域化”的解决之道 / 46

隆鑫地产逆市扩张的“内功”心法 / 49

第 3 章 从低端到高端 / 55

千秋门业的升级之路 / 56

奥奔妮：“协同”带来效益 / 63

第 4 章 提升人力绩效 / 71

长江三峡从“数对人头”到“决策参谋”的转身 / 72

Esprit 快速自我复制的秘诀 / 80

第 5 章 从粗放管理到精细管理 / 89

东风农机，靠信息化强筋健骨 / 90

佛山好帮手，以快制快三级跳 / 94

江苏农垦，信息化盘活资金流 / 98

第 6 章 从制造到服务 / 103

大连新重，多组织协同的信息化探索 / 104

大港旺宝，从信息化到智能商业 / 112

第 7 章 中国企业转型升级的途径

——百位企业 CEO 调查白皮书 / 117

UPGRADING CHINA

第 1 章

整合产业链资源

亚星客车：二次创业，再上征程

非常样本 · CASE

亚星客车：二次创业，再上征程

信息化让企业实现再升级

《中国经营报》记者 薛凌 扬州报道

早上8点30分，纪勇来到办公室，第一件事就是打开电脑，查看用友ERP软件上的生产订单。红色区域显示有一个当天的新订单——新疆一客户定制的13辆客车需要改制排挡。纪勇在心里估算着等待技术部门改动后，计划部门重新派发计划，还有两个工作日。他列举了几个可能的零配件供应商。

“现在提前就知道生产需要，采购什么心里有数了。”作为采购员，纪勇在扬州亚星客车股份有限公司（以下简称亚星客车）已经工作了近10年，但他从来也没有想过自己的工作可以像现在这样轻松。

亚星的每一个物料都由一个唯一的采购员来负责，现在纪勇每天只要以自己的工号登录，就可以将所有由MRP运算而来的采购申请过滤，得到属于自己要采购的物资，随即下达采购订单。整个过程不需要输入什么数据，点点鼠标，选择一下供应商就可以了，这样就能做到又快、又准确、避免遗漏。

如此操作，令采购订单的跟踪更加方便。现在只要打开操作界面就可以看到所有自己下达的采购订单的完成情况，查看订单的方式也可设置成从最近一批到货的采购订单开始排列，大大方便了工作。在和供应

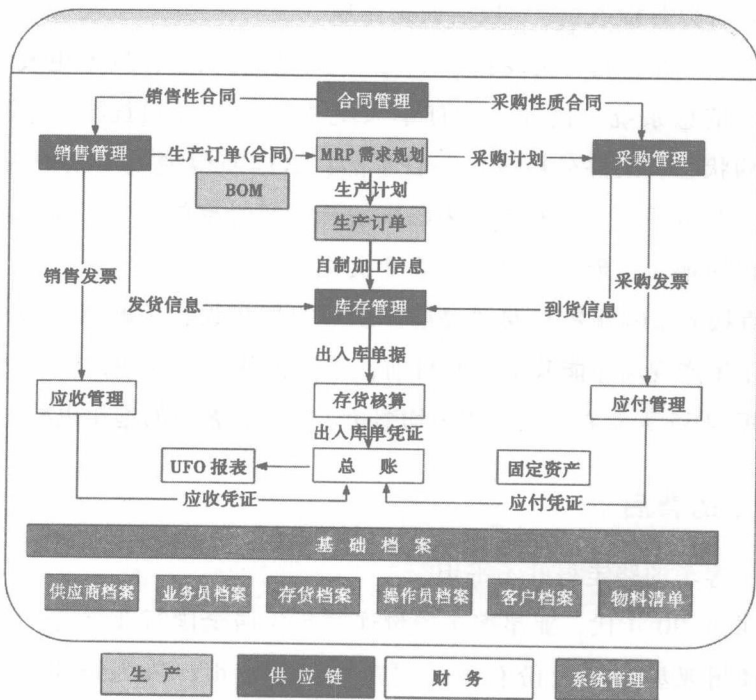


扬州亚星客车股份有限公司董事长兼总经理 魏洁

商落实物资到货时，如果有客观情况耽误对方交期，这个系统也能提供反馈界面：填入延误原因和修正后的预计到货日期，这个信息就会通过系统实时通知到生产计划部门，以便及时调整生产计划。

信息化

2008 年，伴随着客车业务整合，原亚星商用车公司的客车业务核心资产与相关人员，进入了亚星股份公司，信息系统的整合也势在必行，因为原有的某国外管理软件根本无法适应亚星夺回市场、高效管理的需求。4 月亚星客车将两边的 ERP 整合到了用友 U871 这个平台上，并做了提升和拓展，涉及了财务、销售、采购、生产、物流这几个方面，并建立了统一的、新的编码体系，规范了各种业务处理流程，销、供、产统一到了一个平台。



扬州亚星客车 ERP 系统模块构架

2009年，亚星客车提出“二次创业”，信息化是其中的一个方面。

“亚星的二次创业寻求的是差异化的发展道路，要在新的细分市场上确立优势。”扬州亚星客车股份有限公司董事长兼总经理魏洁表示。

亚星重新瞄准了市场，把关注顾客提到核心位置。

“虽然听起来有些虚，但这是生存和发展的根本，”魏洁解释，“我们要让设计部、计划部、制造部、采购部，等等，都来关注订单，这不仅仅是销售部门的工作。”

品质、价格、交期，这些是最能反映顾客满意度的3个要素，亚星客车就将这3个方面集成到一个平台当中——“订单管理系统”，各个环节都透明地反映在管理软件中。

“信息化是一个工具，像一个监控器，类似城市里的电子警察，可以把所有的流程、行为都记录下来，可追溯、可检查、可反馈、可考核，并且可以督促改进。”魏洁如是比喻。

他表示，在经营行为受控制下，库存、采购状态，技术更改等，都共享一个信息系统，例如，在订单系统里，可以查到技术、采购、代码、采购状态、缺件分析等，一目了然；这样使得绩效考核更为透明，例如，采购员的到货及时率，采购申请转换及时率就是对采购员的考核之一；慢慢地，也形成了诚信的企业文化。

最直接的影响就是交期的提前。以前交期延误，采购不足或采购错误，到了生产现场才能验证。而目前，从销售部门的反映，交期从40天左右缩短到35天左右，比去年平均缩短了5天，客户的抱怨也减少了。

改革的背后

亚星客车的路走得并不平坦。

20世纪90年代，亚星客车销量连续8年居全国行业之首，1999年8月，扬州亚星客车股份有限公司在上交所上市，成为扬州首家上市公司。

但以后亚星的转型之路，却走得非常的艰难。亚星奔驰的业务并入亚星客车后，可以想见，市场的衰落，让亚星在品牌、商誉、员工的信心方面都遭到了重创。

2008年是整合的一年，许多员工在彷徨。亚星客车常务副总经理徐粉云描述：在财务、物流上，两个工厂（亚星客车和亚星奔驰）共享空间很小，连两个工厂的物料编码都不一样，产业源无法整合。

而在并购亚星奔驰客车业务前的亚星客车，2007年实施了用友ERP软件系统，主要实施库存管理、采购管理、销售管理、总账等模块。在经过一年多的实际应用，管理系统在改善工作效率、整合信息共享方面已得到了很大提升。

2007年度亚星客车成功扭亏为盈。从1998年成立到2007年年底，公司已累计销售各类客车5万辆，销售收入80多亿元。

在吸收了亚星奔驰客车业务之后，亚星客车决定将其也纳入到这个体系之中。2008年4月启动，对原用友ERP软件系统进行升级，并添加站点、添加生产管理模块。

如此一来，两个工厂的物料、技术、工艺等整合在了一起。

在纪勇的生产订单管理菜单里，可以看到即将生产的客车在哪个工厂生产，如果零部件是同一规格，纪勇就可以集中采购。

再升级

“我们流程再造的核心是订单管理，在系统上可以明显看到哪个环节出现了延误。”魏洁关注的还是交期。

他比喻说，到餐厅吃饭，如果上菜速度很快，顾客的满意度就会提升，而随着上菜速度的延后，顾客就会越来越急躁。我们就要争取超过顾客的预期，给顾客惊喜。

根据交期的时间倒推，7~9天为采购时间，焊装、涂装、总装各需要3天，校验还需要3~5天，如果顾客有特殊需要，重新作模具，则

需要更长的时间。

因此，魏洁认为，在无库存的情况下，25~28天的交期是理想状态。

这是亚星客车下一步努力的目标。

这个目标的实现也离不开订单管理系统。

“通过订单管理系统找到自己的短板，才可能进一步缩短时间。”目前，魏洁通过调查已经找到了几个问题：一是销售订单必须一锤定音，提高准确性，才不会造成采购、生产多次更改；二是供应链的优化，亚星流程重组后，供应商也要随之做一些流程更改，以提高采购速度；三是把库存件也列入考核；四是开发满足细分市场顾客需求的产品，以得到更多的订单。

70:25，这是目前亚星公交车与公路车在总销售中的比例。高档公交车，已成为亚星公司主打的一个重点产品。

近年来，13.7米的公路车市场的蛋糕几乎被宇通、金龙、青年等企业所瓜分，亚星不拿自己的“短板”与别人的“长板”竞争，审视国内国际市场，他们选择了一线城市高档公交车市场和新的城市观光旅游车细分市场作为差异化发展的突破口。

“今年北京开通的奥运观光线路上的70辆双层观光车全部采购自亚星。”亚星客车市场部副总监顾云告诉《中国经营报》记者，海外市场亚星环保公交车也收获颇多，特别在非洲和中东市场连获订单，目前在利比亚、加纳、突尼斯、埃及等国家保有量超出了1000辆，仅2009年就有300多辆车出口。

专家观点 · INSIGHT

e 化引擎整合产业链

用友软件股份有限公司 ERP 咨询专家 邓宁

上世纪亚星客车曾是中国客车制造领域的领导者，有着辉煌的过

去，并成功在上交所上市。进入本世纪后亚星客车经历了一段坎坷，缺乏拳头产品、批量上不去、质量管控缺乏手段、成本空间有待压缩，造成产品竞争力不强、客户满意度下降、市场份额始终无法突破，导致公司遭遇亏损、威胁到企业市值。

在困难面前，亚星人努力尝试和创新，到2008年已摆脱困境，再次崛起。这其中，企业管理思想的转变与信息化强有力地支撑，起到了不可忽视的关键作用。

信息化以前，亚星客车历史上曾经发生过一件事：一个个体客运商订购了一辆客车，亚星客车未能按时交付，当时正好处在黄金周，错过了运营高峰，客户因此而提出了索赔要求。亚星客车召开了专题研讨会，希望能找到事故的原因。然而，在销售部、生产部、采购部、财务部、技术部找了一圈，却发现问题无法定位在某个具体环节。

而这一案例对当时的亚星客车来说并非孤立现象，它只是大量深层次问题中的冰山一角。这让领导层意识到，亚星所面临的问题不是哪个人的问题，也不是哪个部门的问题，而是整个企业系统性的问题。因为亚星客车当时虽已改制，但仍然沿用原有的国企做法，新的管理模式与制度尚未建立，以往的管理方法已经不再适应新的经营环境和发展需求。同时，其生产又采取客户化定制和单件、小批量生产模式，加之采用面向对象与工艺并存的生产组织模式，必然导致诸多问题的产生，无法适应瞬息万变的市场竞争要求，很难达到对用户需求的快速响应。

亚星客车的管理层敏锐地意识到在解决这一问题中信息化所带来的价值后，坚定不移地推行信息化，并相信信息化能解决或改善这些问题，从而推动企业管理的进步，提高企业的核心竞争能力。

管理大师彼得·德鲁克认为效能决定效率，即首先做正确的事，其次是正确地做事。流程就像亚星客车的行驶路线，亚星自然将信息化的焦点落在了业务流程的优化上，而优化的重点又体现在基于IT架构下如何保护与提升亚星客车核心竞争力。同时有保有变，保的是亚星客车

历史上几代人积累下来的、被证明是行之有效的行业方法、经验与流程；变则体现在面向未来信息化的冗余流程的优化、不适流程的改进和缺失流程的完善。

有了流程，还需要有一个相匹配的工具，否则这些流程就是挂在墙上的，无法被有效执行和控制。这也就是我们常说的流程需要工具，工具改变流程，这个工具就是准备安装在亚星客车的 e 化引擎——ERP。

亚星客车对这个 e 化引擎提出了 4 条标准，一要完全支持亚星客车目前业务的流程和功能需求，并能满足未来可预见的潜在要求；二要经过相近的整车制造企业的信息化检验；三要有及时、有效地本地化实施与服务能力；四要能建立基于战略伙伴关系的持续服务。经过公平、公开、公正、严格、理性的选型，亚星客车最终将目光锁定在了用友 ERP-U871 上。

从实施上看，目前亚星客车发展势头良好，业绩不仅稳步提升，扭亏为盈，成功摘掉了 ST 的帽子，还于 2008 年年底成功打入了全球实行最严格客车标准的北美市场，为中国客车进军发达国家市场提供了全新的视角和思路。

记者旁观 · VIEW

游戏颠覆者

《中国经营报》记者 薛凌

性格决定命运，而一个企业领导者的性格影响着一家企业的命运。

魏洁的办公桌上摆着一本书——《游戏颠覆者：宝洁 CEO 首度揭示品牌王国缔造的奥秘》^①。

他不无感慨地说，亚星曾经是客车行业的老大，扬州第一家上市公

① 《游戏颠覆者：宝洁 CEO 首度揭示品牌王国缔造的奥秘》：机械工业出版社 2008 年出版。

司，这些都铭记在老亚星人的心中，他们希望重新看到亚星的辉煌。

在经历了频繁的股权变更之后，亚星客车的品牌，受到了一些负面影响，如何重振亚星品牌的美誉度，是摆在魏洁面前最直接的问题，他希望从多重渠道获取方法。

魏洁特别爱打比喻，也爱讲故事，尤其是与管理有关的故事。

2008年，魏洁去了一趟印度。在那里，他看到了诺基亚的影响力，其市场的占有率达50%以上。他调查了解到，20世纪90年代后期，在印度，手机的使用者都是富人，因为利润太薄，没有电器行卖手机。诺基亚找到了电脑经销商，又开发了小商贩渠道，手机和瓜果蔬菜一起摆着地摊卖。魏洁思索，摩托罗拉没有弯下腰去，而诺基亚则拥有了庞大的网络，使其销售遥遥领先。

在《游戏颠覆者》里，魏洁也读到，宝洁公司进入中国农村市场，把宝洁的护发用品、护肤用品卖给中国的农民，培养了自己一支庞大的客户群。

由此，他从中得到了一个启示：要找到自己的市场，找到自己的定位。

“我鼓励大家，不管同行做得怎么样，我们做好自己，负责任的对待工作。中国市场很庞大，地区差异大，市场需求复杂，因此市场细分很丰富。”

“顾客是老板”，他希望员工们能够树立起这样的理念，为了将这样的观念注入企业的各个环节，亚星客车通过ERP软件，将设计、采购、生产、销售置于同一平台，将产业链真正串起来，“每个员工现在都来关注每笔订单、每个客户。”

亚星员工感受到的变化是，客车制造的特点是定制，因此每个客户的要求都不一样，而通过产业集合，工作效率提高了，物尽其用，降低了成本。

“这个过程必须通过智慧外包来实现，一些内部问题通过外力得以