

后危机时代 新定位 新模式 新战略 抢占制高点的新引擎

Chinese
Companies:
What Now?

中国企业 怎么办

向西门子、施乐和科尔尼学全球一流管理理论、
系统和实践

(德) 孟凡辰 (中) 杨玉红 著



机械工业出版社
China Machine Press

Chinese Companies: What Now?

中国企业 怎么办

目标、杠杆对比和创新战略等的应用和实践

(德) 孟凡辰 (中) 杨玉红 著



机械工业出版社
China Machine Press

战略管理的起点和终点在实践中必然是战略目标,所以本书从战略目标及对应的战略杠杆出发,对指标体系作为战略管理落实的必要途径、对标杆对比作为一种卓有成效的战略管理手段、对企业拟定战略的四项必要工作尤其是“实施框架”做了系统描述,致力于为中国工业企业的整体创新战略探寻一种可行、有效的战略定位。

本书是针对中国企业和经济发展需要而创作的一本有关战略管理的工具书,主要由孟凡辰博士根据其近20年的理论学习、经验积累、实践思考、专题演讲写作完成。

封底无防伪标均为盗版

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

中国企业怎么办:目标、标杆对比和创新战略等的应用和实践 / (德) 孟凡辰, (中) 杨玉红著. —北京:机械工业出版社, 2010.3

ISBN 978-7-111-30013-7

I. 中… II. ① 孟… ② 杨… III. 企业经济—经济发展战略—研究—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第038529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:蒋桂霞

版式设计:刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2010年4月第1版第1次印刷

170mm×242mm • 11.25印张

标准书号:ISBN 978-7-111-30013-7

定价:30.00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



推荐序一 • Foreword

当今世界正处在大发展大变革大调整时期。国际金融危机、气候变化、能源资源、公共卫生安全等全球性问题纷至沓来，影响日益显现。科技革命迅猛发展，产业结构调整步履加快，跨国企业的国际竞争更为激烈。在新的发展形势前，怎样才能使自己处于有利地位，成为当前世界各国政府、企业的决策层优先思考的重大问题。谋而后定，行且坚毅，方能成事。谁能站在战略制高点，把握先机，尽早谋划，率先突破，谁就能在新一轮全球竞争中胜出，成为引领时代发展的弄潮儿。面对国际形势正在发生的深刻变化，中国的企业迫切需要明确新的目标定位，选择新的发展模式，制定新的竞争战略。

《中国企业怎么办》一书在这方面进行了有益的探索。该书从战略管理的角度，站在全球视野的高度，为解决中国企业可持续发展问题，不仅提供了前沿的理论支撑，而且介绍了许多理念和方法，更给出了丰富的案例佐证。本书对企业战略问题的思考，并不局限于企业微观层面，更上升到产业层面综合考虑。作者将中国企业作为一个整体与具有卓越创新能力的西门子公司进行了标杆对比，尝试在整体上为中国企业的创新战略探寻有效的定位。这些对于当前我们提高企业

自主创新能力，培育战略性新兴产业，实现经济发展向创新趋动、内生增长方式的转变具有启发意义。

“文章合为时而著，歌诗合为事而作。”本书是孟凡辰博士对国外企业战略管理经验的观察和借鉴，也是他多年从事战略研究、管理实践的总结和升华，更是对中国企业战略管理的开拓和启迪。孟凡辰博士长期在欧洲学习、生活和工作，曾在世界一流的科尔尼管理咨询公司担任全球副总裁，具有宽广的国际视野和丰富的实践经验，对西方发达国家的企业运作模式和经营战略有着深刻的理解和把握。

孟凡辰博士一直关注中国本土企业的发展，回到中国从事了近10年企业管理工作，对中国企业的发展战略进行过深入的思考。尤其是近年来在西门子（中国）有限公司的管理实践，使他对在中国如何进行创新管理获得了切实的经验。难能可贵的是，孟博士在工作中不断总结自己的实践，及时地使之上升为理论，并主动地把这些知识传授给青年学子。使我感到幸运的是，在我担任同济大学校长期间能够聘请他担任兼职教授和博士生导师。多年来，孟凡辰教授支持同济大学管理学院教学并指导了许多博士和博士后研究生。现在这些青年才俊活跃在我国企业经营管理的第一线，他们的才识和能力得到了所在单位的认可和赞赏。因而，本书作为孟凡辰博士长期理论探索、教学研究和实践管理的结晶，自然是言之有理、有据、有物、有情。

本书不仅值得企业家、企业高管一读，也值得从事企业和产业战略发展问题研究的专家以及相关政策制定者参考。随着中国经济的进一步腾飞，中国企业管理实践也将更为丰富多姿，我们也期待有更多的关于中国企业的理论与实践指导的著作问世，不断丰富和发展中国企业的战略管理和创新实践。

万钢



企业 怎么办

推荐序二 ◆ foreword

无论从哪个角度来看，本世纪的第一个10年都将是当代中国经济史上至关重要的篇章。中国经济的迅速崛起是举世瞩目的故事主线：互联网的兴起、中国加入WTO、北京奥运和全球金融危机的洗礼……全球化以前所未有的速度和力量在重塑世界经济新格局的同时，也让我们刚刚踏入的21世纪成为“中国世纪”，并让全球市场的投资者们把拿破仑的这句名言牢记在心：中国睡狮一旦惊醒，全世界都会为之震动。

这一波澜壮阔的新生之旅冲击着所有人的想象力，也是全球商业媒体追逐的焦点。作为商业媒体人，我有幸目睹并记录了其中的一些片断，并能不时与孟凡辰博士分享他精彩而犀利的观点。战略管理咨询行业在中国仍属新兴行业，太多在体制转轨中上位的中国企业在初具规模后，“转轨红利”已被透支，很快便碰到了战略上的天花板。这促使一些优秀的管理咨询业者投身企业“悬壶济世”，然后相忘于江湖。从科尔尼到西门子，从管理思想和方法论的贡献者到亲身实践者，孟凡辰博士也完成了一个优秀管理咨询者的蜕变。

但孟博士是一个“另类”。西门子的繁重管理工作并没有让其停止思考，于是就有了这本《中国企业怎么办》。

中国企业怎么办？这个问题看似朴实，但对中国企业界来说，它从来没有像现在这样需要迫切回答这个问题。

改革开放30年来，中国思想界自近代以来“睁眼看世界”的传统开始在企业界得到了延续。无论是在硬件上，还是软件上，全球资源为我所用已经成了基本的方法论。在过去10年中，中国企业除了在“做大”上取得了长足的进步——世界500强中已经有越来越多的中国企业身影。2008年以来的全球金融危机的蔓延和深化，则更加速了这一趋势。这使得在中国企业界中开始流行一种新的情绪：自信。

这在汽车业体现得尤为明显。多年以来，由于在关键技术上无法实现突破，中国汽车自主品牌命运一直多舛。但得益于近几年中国向汽车社会的转型以及政府的产业振兴刺激计划，中国汽车业在过去两年实现了爆炸性增长。与之相对，欧美汽车业则是一片萧瑟。于是，我们看到了，众多自主品牌开始涌现，并提出了疯狂的海外扩张计划。得到股神巴菲特青睐的汽车制造商比亚迪更是提出“在2015年成为中国第一、2025年成为全球第一”的口号。

到底该怎么看待中国企业的扩张冲动？

从机会窗的角度，一如20世纪60年代的日本和80年代的韩国，全球化分工协作的深化、金融危机所导致的中国企业位势的上涨以及中国真正开始步入消费社会，都给中国企业提供了难得的蜕变机会，可谓大势所趋。但另一方面，我们也须承认，中国企业管理基础的薄弱尤其是战略管理的缺位，为中国企业的“做强”之路埋下了诸多陷阱。TCL和联想在国际化道路上所交的高额学费，就是明证。

出路在于放低姿态，更要放弃走捷径的意识形态。仍以汽车业为例。在质量上走捷径的“够用就好”经营哲学让众多中国后晋汽车制造商尝到了迅速上位的甜头，但这一在个人电子消费产品已经应验的

方法论本质上并不能适用于汽车这一大宗消费——对任何定位的汽车企业来说，质量都是其生命线。凭后发优势，中国的汽车制造商的确不必再像丰田那样花三四十年时间才在汽车工程学上达到一流水平，但要真正赢得消费者，它还是要做好长征的准备。即便是全球制造业翘楚的丰田汽车，也因忽视质量在2010年的大规模召回事件中付出惨痛代价。

凡此种种，均使孟凡辰博士在《中国企业怎么办》中所提出的战略管理思想，最重要的是标杆对比的方法论，有着非常重要的借鉴意义。一如IBM的传奇CEO郭士纳在《谁说大象不能跳舞》中所展现的一流企业的再造之道，在《中国企业怎么办》中，我们也可以看到孟凡辰博士把管理咨询的视野和企业管理的实践有机地结合在一起。与市面上诸多坐而论道的空泛谈企业战略管理的著作相比，思想性实用性兼备的《中国企业怎么办》价值凸现。对于那些有志于不仅追求“做大”更追求“做强”的中国企业来说，《中国企业怎么办》是必读之作。

是为序。

《环球企业家》执行主编 杨福

2010年3月



foreword · 推荐序三

读一本新书其实风险还是蛮高的，这不同于读那些已经被时间证明的经典书籍，很有可能你花了你的得来不易且原本就很少的闲暇时间——现在的中国人或许是全世界最忙碌的一群——最终却一无所获。经过了无数次失败的阅读体验之后，你会得出与我一样的结论：开卷并不总是有益。

为了避免你再一次阅读失败，我现在的工作就是告诉你，为什么我推荐这本书，然后你再决定是不是将你有限的时间和金钱花在这本书上。在商业管理类书籍泛滥的今天，我推荐这本关于战略管理的书有如下四个理由：

第一，这本书是由一位把宏观研究和战略管理作为爱好的人撰写的。本书的主要作者孟凡辰博士曾经亲口告诉我，他本人只有两个业余爱好，其中一个就是做宏观研究，另外一个就是打高尔夫球。把做研究与打高尔夫球并列为爱好对我来说还真有点新鲜，我相信对你可能也是如此，后者在很多人看来是一项娱乐活动，作为爱好很正常，但研究更像是一项枯燥的工作。但正是因为作者热衷于研究，所以我觉得本书或许值得你一读：我的价值判断标准之一就是，永远不能低

估一个为爱好而写作的人拥有的为做好这件事所愿意付出的时间、精力和热情，当然，更不能忽视他们的努力所结出的果实——比如本书。

第二，本书作者并不仅仅是一位理论家，同时也是一位管理实践者。按照管理学大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker，1909—2005）的说法，管理就是一种实践。因此，对于“管理”这个话题，那些真正的企业管理者比只在象牙塔里做研究的教授更有发言权。按照这个标准，本书作者孟凡辰博士无疑在中国企业的战略管理上具备发言权：他本人是中国人，在海外求学多年，职业生涯始于一家全球性的战略管理咨询公司，在海外工作多年之后，又来到中国继续做咨询顾问，六年前进入一家大型跨国公司任其在华的高层管理者。这种特殊的背景决定了作者不仅对中国国情有足够的了解，而且对于西方的管理理论和大型跨国公司的运作模式也有深刻的体察，我相信他的这些经验对于处于转型经济中的中国企业和企业管理者弥足珍贵。

第三，本书具有鲜明的个性，完全不是那种四平八稳的管理书籍，除了介绍大型跨国公司成熟的战略管理体系，它针对当前中国经济和中国企业所面临的现实问题均有独到的观点和讨论。比如，关于上海甲级写字楼投资价值的讨论，关于存款贬值和中投公司投资黑石基金的评论，关于中国医疗行业的建议，关于上海建设航运中心的讨论，关于联想收购IBM-PC的讨论，等等。当然，本书关于这些问题的观点你可能同意，也可能不同意，而且目前我们也很难评判究竟孰是孰非，因为这些事件还在进行过程之中。但是，我相信这些讨论可以发人思考，仅仅这一点不就足够了吗？人们在阅读的时候并不仅仅是追求结论——事实上，很多一度言之凿凿的结论最后都被证明是荒谬的——而是一种思想的碰撞。

最后，显然不是最不重要的，孟凡辰博士是我的朋友。事实上，孟博士是我正式从事财经记者生涯时的第一个采访对象。与采访对象成为朋友在我非常罕见，我想除了志趣相投之外，更重要的是，孟博士并没有用现在社会上通行的贴标签式的方法来认识一个人。对任何人和事都没有成见——他的这一判断人和事的方法也体现在本书的始终，讨论问题时客观、理性，没有预设的价值判断——在一个浮躁、以哗众取宠为荣的时代，这难道不是一个难得的优点么？

大概在一年半之前，孟博士告诉我他在写一本真正适合中国企业的战略管理书籍，他的目标是为中国企业提供有效的战略管理，而不是理论化、概念化的战略管理。据我了解，这本书被孟博士寄予了相当高的期望，希望它也能达到你的期望。

《财富》中文版执行总编助理 周展宏

2010年3月



企业 怎么办

推荐序四 • Foreword

中国改革开放30年取得了巨大的社会进步和非凡的经济成就，与此同时，很多优秀的中国企业把握住了机会脱颖而出，成为中国经济皇冠上最炫目的宝石。

在国外金融危机肆虐、国内经济企稳回升这样一个大经济环境中，中国企业的发展前景充满了不确定性和诸多挑战，如何在当前特殊经济环境下充分利用中国经济的优势，站在行业的高度上，以长期战略的视角，结合国内的实际情况，提前布局，制定出符合企业自身科学发展所需的战略规划，是能否在下一个30年的经济舞台上扮演重要角色的关键所在。

西方国家用200年时间完成的社会工业化进程，中国已经进行了快速发展的30年。勤劳、智慧的中国人凭借的正是谦逊好学的态度，不断吸取国外先进的技术、管理经验，为我所用；并主动与国内实际情况需要相结合，通过反复摸索，不断实践，总结归纳出很多既具备国外先进技术理论支撑，又有中国特色，确实适合国内企业发展的宝贵知识理论体系。

孟凡辰博士将他自己担任14年海外咨询管理公司顾问、7年在华

外企高管的从业心得和管理经验，成功融入这本《中国企业怎么办》的书中，站在中国整个工业层面的高度上，清晰、详尽地阐述了国内企业制定战略规划的方法和步骤，具有很强的指导性和可操作性。这本书是一本企业家、企业核心决策者和公司高层管理人员的战略管理工具书，其中“战略价值观”部分对广大经济、管理专业的研究生学习研究企业战略规划管理亦有帮助。

我很高兴向大家推荐这本书，它值得一读。

中国银联执行副总裁 柴洪峰

2010年3月



企业 怎么办

前言 · Preface

在德国工作、生活了14年，回到中国从事了近10年管理工作后生成的一个最大的愿望，就是针对中国企业的需要写一本有关战略管理的工具书。现在，这个愿望终于实现了！

中国经济、企业和个人经历了30多年改革开放的艰苦奋斗、辛勤劳作，终于在廉价的劳动力投入和资源消耗外，还有了一定数量的财富和资产，这需要在全球范围内全盘运作、管理和收益，确保已实现的小康的可持续和不断改进。所以，中国经济、企业和个人，尤其是企业，已迫切需要把自己的所作所为从做事本身的需要，转换视角为发展的战略管理要求。即便是考虑到中国大环境中的诸多制约所导致的较为普遍的经济、商业行为短期化，中国企业未来的赢家必定也只能是那些既具备战略洞察力和远见卓识，又能在既定的清晰战略判断指导下、短期灵活操作且有的放矢的决策者和团队。

这本书就是为未来这些赢家所创作提供的一本工具书。

当我们在约4年前着手本书写作时，正深为中国管理界将战略管理抽象化、理论化和概念化，因而与企业日常工作脱节而苦恼；同时我们也完全理解，西方发达国家的企业全面营造有效的战略管理体系

时，中国还处在计划经济的文革期、改革开放的前夜，因而没机会从ABC基本概念出发来理解、把握、借鉴战略管理在企业的全面应用和具体实践。中国学术界和企业界对发达国家战略管理思想的接触和认知，始于20世纪80年代末90年代初；而在此时的西欧、北美，战略管理体系在企业内已基本成型，其关注重点已放在对不同竞争战略的思考和应用上。

所以本书的重点就选择为战略管理的应用、实践所需要的体系营造和建设。

战略管理的起点和终点在实践中必然是战略目标，所以本书的第1章全面地从目标管理案例及战略管理应用来阐述战略目标及对应的战略杠杆。这一章特别有益于企业家、企业的核心决策者和其他宏观分析的专家、学者。

任何战略目标和战略杠杆的拟定、细化、落实和考核都离不开全面、系统且自上而下的指标体系，所以本书第2章对指标体系作为战略管理落实的必要途径，依据我们所掌握的全球最一流的应用和实践做了一个有深度且自成一体的描述。其中对一流指标体系的定义，对企业整体状况管控的定量、定性的要求，尤其值得中国企业中高层管理人员、宏观经济的专家以及基金管理人员学习、借鉴。对管理咨询业及顾问而言，这一体系无疑会孕育出极大的商机。

战略管理的指标体系要有益、有效，就必须借助标杆对比实时、动态地了解、传播企业内、行业内及行业外的最佳实践，始终让有关决策者理解、认识什么是一流的业绩及获取一流业绩的原则和手段。本书第3章所描述的标杆对比，首先是一种战略管理手段；但标杆对比理念和方法也可被广泛应用于工作、生活的各个方面；所以在第3章中的股票分析案例，为投资股市的个人、商学院管理学专业的学生

分析、了解企业的价值提供了具体的模型和方法。

在对企业的经营管理现状通过具体、细致、全面的指标体系有了自上而下的标杆对比、全面把握之后，企业的战略目标必然会有血有肉，既对企业日常工作也对企业中长期发展有约束、规范和引领，在此基础上，企业的战略就有案可据、有理可循。本书第4章针对企业拟定战略的四项必要工作，给出了极具实用价值的描述，其中尤其是“实施框架”，是使企业所拟定战略行之有效的必要保障。该章特别值得中国企业的独立董事们参考、借鉴，因为对企业拟定战略必要过程的询问、了解，无疑是对企业战略是否有效这一判断的必要先导。

任何对企业战略管理的阐述，如果不能上升到产业高度来予以完善，其本身很难使“战略”一词名副其实。在本书的第5章，中国企业整体被宏观地与发达工业国家的企业在创新能力、实践方面最优秀的一个代表——西门子，进行了标杆对比，并因此实际上在尝试将对企业的战略管理，上升到中国工业层面展开，尤其是在借鉴了跨国企业的在华研发战略后，该章试图为中国工业企业的整体创新战略探寻一种可行、有效的战略定位。该章最后针对智能电网对风电产业的战略价值及电网智能化的战略举措，做了战略管理示范性的、独特的展开和细节论述，尤其值得中国政府系统内关注产业增长及可持续发展的专家、决策者研读、思考。对国电系统的领导者和专家以及风电和新能源产业的投资人，该章的内容无论是对战略分析还是产品技术都会有很细节的提示。

任何企业的生产、经营活动，不应该也不可能是长久地损人利己、有害公众的。从战略管理需要上来讲，股东、客户、企业员工和供应商的长远利益必然要求企业的核心商业模式是可持续的。这就是企业的使命、愿景的价值所在，也就是本书最后一章所描述的战略的价值

观。企业的战略管理，如果不能使企业的核心竞争力服务于企业的社会公民义务，并最终通过使命和愿景来约束、规范企业的各项具体战略举措，那它必然是无效且有害的。该章尤其需要中国商学院、管理学院的教师们仔细研读，并由他们来传授给广大经济、管理专业的学生。

本书的前5章由我自己根据近20年的理论学习、经验积累、实践思考、专题演讲写作完成；第6章是由我的博士后杨玉红博士、副教授独立写作完成，并由我从实践、应用角度予以了补充、修正。

本书经过近4年的写作得以结稿，首先要感谢前任同济大学校长、现任全国政协副主席万钢教授。正是他在2004年的提议，提名我成为同济大学的兼职博士生导师、博士后导师，才让我对本书的写作愿望得以落实。同时，我也非常高兴他成为本书的第一位“目标”读者，由衷地感谢他在百忙之中为本书提笔作序！

其次，我要感谢西门子公司在过去6年里提供给我的管理、实践平台；尤其是在2006年Feldafing总部培训中心所接受的总经理培训，让我从上而下在理论和应用上掌握了西门子的战略管理体系和众多全球一流的方法、实践。这次培训，是我经历过的最好的一次管理培训。

同时，我还要感谢在我13年尤其在西欧的管理咨询生涯中，对我的战略管理能力和实践尤其是对本书内容贡献最大的朋友、同事和客户。首先是Kreuz博士，他是我在科尔尼13年的Mentor，是科尔尼标杆对比方法和实践方面全球最卓越的一位专家；在他的指导下，我帮助科尔尼建立了标杆对比的数据库，并在本书中引用了诸多他关于标杆对比的专著中的经典论述。很高兴在离开科尔尼这么久之后，Kreuz博士依然是我个人和家庭的忠实朋友。其次是Goldack先生，他曾是德国施乐售后服务部的总经理；他和他的团队对售后服务的管理和实践，无疑是我近20年管理生涯中所经历过的最优秀的；本书中对