

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

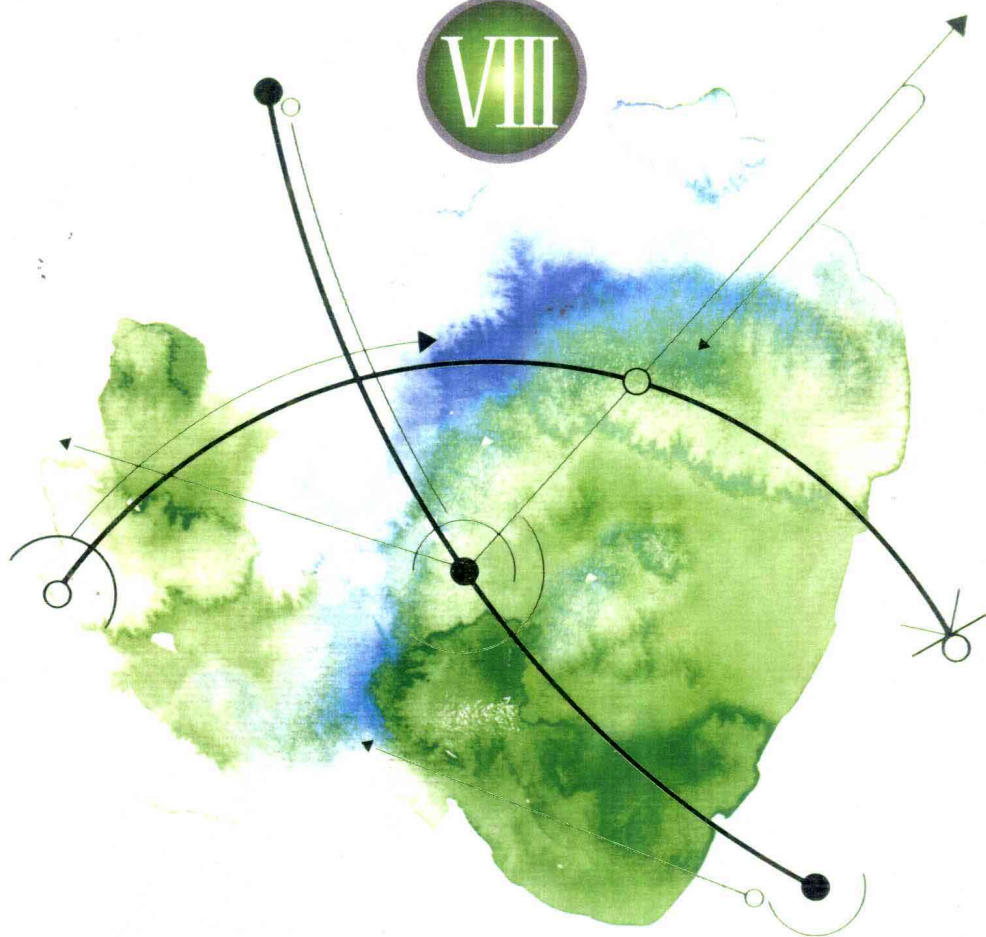
ADFAITH
MANAGEMENT
REVIEW

正略钧策

管理评论 © 第8辑

赵家俊 杨 力 董园媛 著

VIII



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策

管理评论◎第8辑

赵家俊 杨 力 董园媛 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8辑 / 赵家俊, 杨力, 董园媛
著. —北京: 人民邮电出版社, 2011. 11
ISBN 978-7-115-26691-0

I. ①正… II. ①赵… ②杨… ③董… III. ①企业管
理—文集 IV. ①F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 215343 号

内 容 提 要

本书从战略视野、行业观察、管理艺术、人力资本和地产论道五个方面论述了国内企业在企业管理、产品营销、人力资源等领域普遍遇到的现实问题, 通过成功案例的分析和对 2010 年各行业的盘点总结, 提出了操作性极强的问题解决方案。全书内容充实, 论证科学, 指导性强, 是一本难得的管理评论和研究文集。

本书适合企业中高层管理者、企业咨询从业人员及高校相关专业师生阅读。

正略钧策管理评论 (第 8 辑)

- ◆ 著 赵家俊 杨 力 董园媛
责任编辑 张亚捷
- ◆ 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 电子邮件 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: 13 2011 年 11 月第 1 版
字数: 130 千字 2011 年 11 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-26691-0

定 价: 32.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

目前，中国经济正逐渐脱离 2008 年以来的这场金融风暴，已经开始恢复性增长。另外有一组数据告诉我们，中国经济总量已经超过日本成为世界第二大经济体，有可能在 15 年内超越美国。但是，所有这些并没有唤起人们的激动情绪，因为无论是中国经济还是中国的改革都面临着一个重要关口，在这种大的背景下，中国企业的未来发展也面临着新的抉择。

中国的经济到了这样一个关口，要么继续沿着现有的发展模式继续走下去，接受发展副产品带给我们巨大成本，直到积累的成本消耗掉发展带来的财富；要么寻找一条新的出路，改变发展模式，从更科学的角度安排长远的发展规划与发展方式，同时也要学会接受转型带来的阵痛。而所有这些我们都没有经验，这种自我否定需要的不仅仅是勇气，而且需要更大的智慧。

中国的改革到了这样一个关口，从 1992 年开始的二次提速起，在思想得到了空前解放和统一的条件下，生产力得到了巨大释放，但目前这种改革的惯性在没有新的助力推动下已经逐步放缓，有关深化改革的思想需要更广泛的统一，深化改革的方式需要更大的创新。

中国的企业到了这样一个关口，无论从战略上还是运营上，都面临着前所未有的巨大挑战。

在战略上，一是部分中国企业有可能面对日本企业 20 世纪 80 年代中期开始的发展困局，也就是从一起做大市场从而共生共荣，转向在一个总量增长缓慢的市场中相互竞争、相互抵消；这样的竞争是残酷的，说到底是你死我活的竞争。二是一些曾经发展迅速的企业可能面对美国企业 20 世纪 80 年代后期的发展困局，也就是如何从过度的多元化重新向突出主业的归核化转变，以及如何从一个没落的行业向新兴产业转移。这些发展的瓶颈虽然是企业的战略问题，但与整个经济发展的大周期密不可分，因此与国家经济发展

方式的转变和改革的深入息息相关。

在运营上，中国企业将集中面对生产效率的提升和成本控制问题，这类问题也是世界发达国家在后工业化进程中普遍面对的问题。但是对中国企业而言，这类问题将更为严重。一是因为近几年国内各个行业普遍都在大力提升产能，而产能的集中释放将给产品价格带来压力，这种压力会传导到企业生产、采购、销售等环节；二是国际大宗商品价格和劳动力价格的普遍上升，会给企业的运营成本带来很大压力，而企业对这种压力的承受能力会伴随着经济发展减速而快速下降，例如当 GDP 的增长率低于 8% 的时候，像钢铁冶金等行业会面临着全行业的普遍亏损。

在这本管理评论中，正略钧策的顾问和专家们根据多年的咨询经验，提供了企业未来发展战略、运营管理和组织建设等多方面的观点，这些观点大多来源于企业的实际案例，因而更加鲜活有力。

本书付梓要感谢赵家俊、许妍、胡守柏、杨力、付志勇、徐昂、孟冉、胡耀坤、姚磊、薛迴文、袁伟达、吴爽、陈睿、樊捷、朱振锴、李哲、包洁妮、陈庚、范旭昂、解永军、包仲南、张召军、刘海梅、吕谋笃、侯昌志、陈和午、李雪松、王丹青、黄知才、滕兰芳、徐楚、刘彦丹、王云、韩磊及朴长春等人，正是有了他们的努力和大力协助，才有了本专辑的顺利出版。



正略钧策 CEO 丛寰宦

第一篇

战略视野

- 003 中国高科技高成长企业 50 强分析
/赵家俊 许 妍 胡守柏
- 011 电动汽车是未来中国新能源汽车发展的方向
/杨 力
- 014 A 股市场三年内没有大转机 /杨 力
- 017 长虹战略之殇 /付志勇
- 022 向外国企业学习商业模式 /付志勇
- 031 产业链困境与后进入者战略——中国光伏企业的突围之路 /徐 昂

第二篇

行业观察

- 037 全球霸主后时代，自豪与理性需共存——2010 行业年度盘点之汽车工业篇
/丛寰宦 杨 力 孟 冉
- 044 升值还是加息——2010 行业年度盘点之金融篇
/杨 力 胡耀坤 姚 磊
- 047 商业地产价值洼地凸显 REITs 或成决胜利器——2010 行业年度盘点之房地产篇
/薛迴文 袁伟达 吴 爽
- 052 群雄逐鹿“千亿”目标谁与争锋——2010 行业年度盘点之工程机械篇
/陈 睿 樊 捷 孟 冉

- 058 刺激内需带动购销两旺，电子商务开辟营销蓝海——2010 行业年度盘点之消费品篇
/朱振镨 李 哲 包洁妮
- 065 整合与升级：新医改背景下的中国医药行业——2010 行业年度盘点之医药篇
/陈 睿 陈 庚 范旭昂
- 069 文化产业资本浪潮汹涌，“三网融合”大传媒时代来临——2010 行业年度盘点之文化传媒篇
/解永军 陈 庚 吴 爽
- 075 转型中的中国钢铁行业——2010 行业年度盘点之钢铁行业篇 /包仲南 张召军 姚 磊
- 079 创建“名副其实”的低碳城市——2010 行业年度盘点之低碳篇 /低碳经济研究院

第三篇

管理艺术

- 087 寻找领导力开发的突破口 /刘海梅
- 093 象思维的东方管理模式 /吕谋笃
- 097 精益管理如何促进企业战略的落地实施
/侯昌志
- 106 集团管控 5W 模型 /付志勇
- 117 企业如何顺应经济结构调整方向 /陈和午

第四篇

人力资本

- 121 美国名企学历门的教训 / 丛寰宣
- 125 接棒：如何顺利完成家族企业的权力传承
/ 李雪松
- 131 企业权利传承之惑：选亲还是择贤 / 李雪松
- 135 激励与考核：如何相得益彰 / 王丹青
- 139 从富士康事件看员工健康管理 / 黄知才
- 145 年终那些事儿：非常时期，如何防止核心人才
流失 / 滕兰芳
- 152 2011：人力再续增长活力 / 徐 楚 刘彦丹

第五篇

地产论道

- 161 2010 年度蓝筹房地产企业（23 家）点评
/ 正略钧策房地产研究中心
- 175 水涨船高不失理性投资，快马加鞭回归价值成
长——2010 年蓝筹房地产企业综评
/ 正略钧策房地产研究中心
- 184 宏观调控步步紧，全面预算控成本——谈房地
产企业如何建设全面预算管理体系 / 王 云
- 189 战略目标 = 定位 + 计划 + 信心 / 韩 磊
- 193 以客户为导向构建中小房地产企业核心竞争力
体系 / 朴长春

1

战略视野



中国高科技高成长企业的O强分析
赵家俊 许妍 胡守柏

电动汽车是未来中国新能源汽车发展的方向
杨力

A股市场三年内没有大转机
杨力

长虹战略之殇
付志勇

向外国企业学习商业模式
付志勇

产业链困境与后进入者战略
——中国光伏企业的突围之路
徐昂

中国高科技高成长企业 50 强分析

赵家俊 许 妍 胡守柏

2007 - 2009 年，全球经济形势跌宕起伏，就像一辆疾速行驶的过山车，忽而从山巅猛然跌入谷底，忽而又从谷底冲向山顶。宏观经济的急速变幻让许多企业措手不及，一些企业的业绩由此一落千丈，但有的企业却能抓住发展的契机，高歌猛进。

互联网企业作为新经济的代表，仍然是高科技企业取得高成长的主流。越来越多的传统行业企业装配了互联网“引擎”，呈现出高速发展的态势，主流力量如互联网文化娱乐企业（网游）依然笑傲江湖，新贵如互联网教育企业也在展露峥嵘。

全球化也在日益影响着高科技企业：一方面，不少高科技企业加速开拓海外市场，取得了可喜成绩，包括从事软件外包业务的文思信息技术有限公司、从事网络游戏的北京完美时空网络技术有限公司等，其海外业务都是其营业收入的重要来源；另一方面，随着国际化竞争的日益加剧，国外公司纷纷进入我国市场，本土高科技企业将面临更多的挑战，这就要求本土公司更加注重硬实力的提升，特别是在研发投入以及科研成果转化等方面加大力度。

通过仔细分析这些企业的增长因素我们发现，国家政策的变化对历年高科技高成长上榜企业的影响巨大。2008 年 11 月政府公布的 40 000 亿元投资计划对基础设施、交通行业等影响显著，一些服务于这些行业的企业受益于此而高速成长；国家对服务外包行业重点支持，要求推动更多的本地集团加大外包力度以提高效率，部分企业因此受益于银行、通信业的服务外包而上榜；2005 年，《中华人民共和国国民经济和社会发展第十一个五年规划纲要》明确提出：“控制高耗能、高污染和资源性产品出口……促进国内产业升级。”这为高科技企业成长腾出了市场空间，同时新能源产业也因此迅速成

长。图 1 是高科技高成长企业营收 50 强的行业分布。

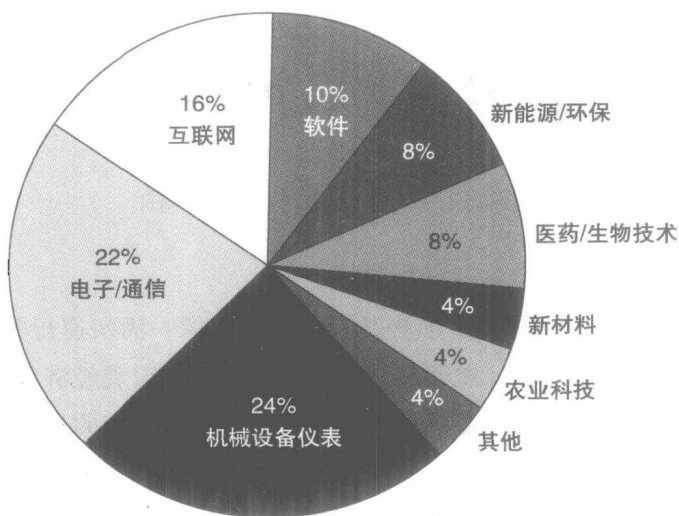


图 1 高科技高成长企业营收 50 强的行业分布

一、金融危机影响显现

如果说 2009 年上榜的高科技高成长企业受金融危机的影响还不是非常突出的话，那么从 2010 年的榜单上则可以明显看到金融危机对其的影响，此次入榜企业的总体增长水平与 2009 年相比有明显下滑的趋势。

2008 年爆发的金融危机并没有使我国高科技企业当年的业绩下滑，原因之一是 2008 年上半年收到订单后下半年才交货，企业的业务所受影响并不大。另一个原因是危机传导的时滞性，2008 年年底，由于对未来的信心下降，一些企业开始观望并减缓发展速度，真正影响到我国经济的时间段是在 2009 年。不过 2008 年 11 月我国政府公布的 40 000 亿元投资计划提振了经济，对市场恢复有很大帮助，2009 年上榜企业仍然保持了整体 31.68% 的营收增长。高科技高成长企业营收 50 强在 2007 - 2009 年三年间仍创造了整体为 373.25% 的综合增长率（如图 2 所示）。

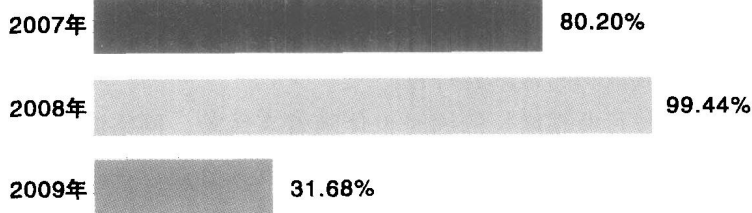


图2 2007-2009年高科技高成长企业营收50强营收增长率

二、网络游戏企业强势占据榜单

作为我国互联网经济最大的细分领域，网络游戏行业始终保持着高速增长，2009年总体规模达到271亿元。在上榜企业50强中，完美时空、畅游、腾讯、金山、巨人这几家企业因依托于（或主要依托于）网络游戏行业的高速发展而占据着5席，另外盛大排列第51位，搜狐的上榜也主要得益于畅游的杰出表现（详见表1）。

表1 上榜网络游戏企业在榜单上的排名及营收表现

企业名称	表现 (2009年/2006年)	营收成长排名
畅游	营收↑3039% 营业利润率由0%增至61%	1
完美时空	营收↑2057% 营业利润率由-27%增至51%	2
腾讯	营收↑344% 营业利润率保持在40%以上	20
金山	营收↑223% 营业利润率保持在26%以上	47
巨人	营收↑219% 营业利润率保持在60%以上	49

虽然饱受大众和媒体的诟病，但网络游戏行业是真正意义上的完全竞争行业，行业中的民营企业家在公司战略、运营、营销上都表现出极强的创造性和商业智慧，其成功非常具有特色。

但是，高科技行业高增长的同时也伴随着高风险，网络游戏行业的主要风险来源于政策和人才流失。面对这些风险，各家企业也在战略层面提出了解决措施，如盛大的“18 基金”和巨人的“赢在巨人”计划，都是意在网罗优秀人才，为企业发展积蓄力量，规避行业发展瓶颈。

三、医药企业利润激增

医药企业经历了连续的产品降价、反商业贿赂等一系列调整，在 2006 年跌入谷底。自 2007 年以来，政府对整个行业进行了一系列的治理整顿，由于经营环境的持续改善，行业整体进入上升周期，逐步回暖。一方面，医药企业的销售费用和管理费用水平在持续下降；另一方面，由于大规模产品价格下降已经趋于缓和，在产品优质优价的鼓励下，行业的毛利率逐步回升。受益于此，2008 年医药企业收入和利润总额高速增长，2009 年年初，基数已经处于较高水平，又受到化学原料行业下降的影响，2009 年医药行业增速回归正常水平。

受行业周期的影响，相当一部分医药企业在 2009 年的营业利润率相对于 2006 年有大幅的增长，在利润率增长 50 强榜单中，医药企业一举占据了 17 席。在这些企业中，一些企业抓住了机遇，实现了营业收入和营业利润率的双重高增长，如天津红日药业股份有限公司、华兰生物工程（苏州）有限公司和广东科兴药业有限公司。

越来越多的国外资本垂涎于医药行业中疫苗这一细分行业的高额利润，如美国百特、法国赛诺菲-安万特、葛兰素史克、惠氏等纷纷进入疫苗行业，诺华并购了浙江天元生物药业有限公司，“北科兴、南华兰”的格局在未来将会面临更大的挑战。

四、境外上市企业表现优异

与在沪、深上市的企业相比，在纳斯达克、纽约及香港上市的企业的收入成长速度和业绩表现更佳。从整体上看，高科技高成长企业营收 50 强中在

纳斯达克、纽约、香港及新加坡上市的公司有 26 家；全部 698 家高科技企业中在上述市场上市的企业只有 90 家，这一比例并不高。营收高成长 50 强前 10 位中，在纳斯达克、纽约、新加坡和我国香港上市的企业占了 9 席（如图 3 所示），可以看出排名越靠前的，在纳斯达克、纽约、新加坡我国香港上市的密度越大，其整体增长表现也优于在我国沪、深上市的企业。

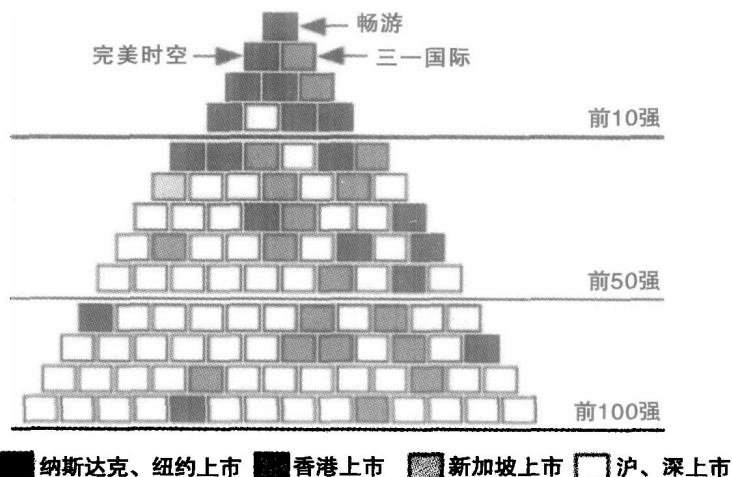


图3 上榜企业在纳斯达克、纽约、新加坡及我国香港、沪、深上市分布

一方面，这与国际资本市场的健康程度以及企业规范管理有关；另一方面，与国内风险投资退出渠道的不通畅也有关系。随着国内的创业板在 2009 年启动，国内风险投资的退出渠道日渐完善，人民币基金兴起，我国更多的企业选择在沪、深上市，这种在纳斯达克、纽约、新加坡和我国香港上市的企业占据前几名的状况在未来将有所改变。

五、研发和高成长呈现显著相关性

研发能力是高科技企业的基石，是企业持续发展的原动力。研发投入则反映了企业对科技创新的重视程度，也是衡量企业研发能力的一项重要指标。

数据显示，高科技高成长企业研发 50 强的平均营收增长率为 212.27%，明显优于全部参选企业 90.96% 这一平均营收增长率，这说明企业的研发投入和企业的营收增长有明显的相关性。

在研发 50 强榜单中，软件类企业由于行业自身的特点，整体研发投入最高，13 家企业平均研发费用比重为 15.70%，其中北京久其软件股份有限公司以 32.57% 的研发费用比重高居榜首。自主研发网络游戏的行业也属于软件行业的一个分支，相比之下，网络游戏企业注重研发投入对企业的收入成长作用更加明显，共有 5 家网络游戏企业同时进入研发 50 强和营收成长 50 强（详见表 2）。

表 2 同时进入研发和营收成长榜单的企业

企业简称	行业分类	研发 50 强 榜单排名	收入成长 50 强 榜单排名
金山软件	软件 (网络游戏)	5	47
完善时空	互联网 (网络游戏)	16	2
神州泰岳	软件	17	30
红日药业	医药 /生物技术	21	25
搜狐	互联网	22	30
畅游	互联网 (网络游戏)	26	1
荣信股份	电子 /通信	31	32
腾讯控股	互联网 (网络游戏)	33	20
百度	互联网	34	11
国脉科技	电子通信	37	43
巨人网络	互联网 (网络游戏)	47	49

六、持续上榜企业

上榜频率反映了企业的持续成长能力。尽管 2010 年榜单的评价指标与往年有所不同，但从中还是可以看出一些企业的持续增长能力。例如，文思信息技术有限公司、北京神州泰岳软件股份有限公司、北京科兴生物制品有限公司、百度等企业至少三次出现在高科技高成长企业 50 强的榜单上，而文思信息技术有限公司则以五次的上榜频率成为总上榜次数最多的一家企业（详见表 3）。

表 3 连续上榜的企业

企业简称	总上榜次数	连续上榜次数	上榜年份
文思信息	5	5	2010 年、2009 年 2008 年、2007 年 2006 年
神州泰岳	4	4	2010 年、2009 年 2008 年、2007 年
科兴生物	3	3	2010 年、2009 年 2008 年
百度	3	2	2010 年、2006 年 2005 年

外包行业在印度等国高速发展多年后，近些年越来越受到我国政府的重视。一来外包行业是典型的资源节约型、环境保护型行业，二来外包行业是劳动力密集型行业，能解决大量人员就业的问题。我国政府出台了一系列激励措施与税收减免政策，大力扶持外包行业，2009 年我国外包企业从欧美地区（印度外包企业的传统重要市场）接到越来越多的订单。

文思信息技术有限公司成立于 1995 年，是一家起源于 IBM 操作系统本土化的公司。现今已经成长为我国软件外包行业的领军企业，员工人数近 8000 人，市场遍及亚太、北美和欧洲等地区。文思信息技术有限公司以 423.44% 的营收增长率位居排行榜的第 12 名，营业利润率一直维持在 14%