

人 为 本

人为本

第二十二辑

22

近十年来，各大城市均围绕『城市经营』设立各类投融资平台，城投公司纷纷涌现。到2010年，各地设立了几千家平台公司，融资规模达到51万亿。2011年年初中央又对这些平台进行了梳理，严控风险。这一切的背后是何种逻辑？城市投融资平台公司今后会是何种归宿？

《城市投融资平台分析》

一次性经济不好，推倒重来更差。这100年里由于太多的『推倒重来』『多干快上』而缺乏现代公民社会应有的积累和底蕴。建立一个可持续、可监督的公民社会，需要我们自己去发声、去做、去博弈。首先，去做一个合格的公民。多一点耐心，去建设，去演化。

《一次性经济》

事业单位新一轮改革的呼声又起。2011年4月颁布的事业单位分类改革时间表将目标规划到了2020年。这届政府，不光明确了自己在事业单位改革上的任务：预计到2015年，中国将在清理规范基础上完成事业单位分类；还给之后的政策埋下了伏笔：到2020年，中国将形成新的事业单位管理体制和运行机制。

《事业单位改革：原因、内容与阻力》

佐佑研究院 主编



中国
CHINA ECO

经济出版社

人 為 本

22

人
為
本

第二十二輯

佐佑研究院 主編



中國經濟出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

人为本: 第 22 辑/佐佑研究院主编

北京: 中国经济出版社, 2011. 10

ISBN 978 - 7 - 5136 - 1120 - 6

I. ①人… II. ①佐… III. ①人力资源管理—文集 IV. ①F241 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 201412 号

责任编辑 霍宏涛

责任审读 贺 静

责任印制 石星岳

封面设计 胡昆池设计事务所

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 13.25

字 数 151 千字

版 次 2011 年 10 月第 1 版

印 次 2011 年 10 月第 1 次

印 数 1 - 19000 册

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 1120 - 6/F · 9066

定 价 20.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

目 录

卷首语	1
------------	---

研究

城市投融资平台分析	8
地方政府投融资平台的案例解析	11
我国水务行业变革脉络浅析	22
出版传媒行业改革的困境	38

观察

薪酬管理演变趋势之一二三	52
事业单位改革：原因、内容与阻力	60
公用事业行业的“客户导向”	68
林彪的治军思想	75
一次性经济	84

实践

“区域化”或“垂直化”	96
“一站式”人力资源服务	106
薪酬管理中的土方法	116
职位体系设计漫谈	122
学习联想好榜样	130
佐佑·新人集训营的实践	136

人才

面试：善用你的感觉	148
构建有“模型”的素质模型	152
如何使用“大评委制”	157
谈谈弗洛伊德	162
一个女人的小宇宙	167
选择	174

感悟

纠结和革命	182
梦里苏州	189
西泠印社	196
我的一家	200

卷首语



接地气

国内的管理咨询顾问，目前以年轻人为主体的，一是因为这职业在国内也年轻，不过十几年时间；二是因为对体力要求也高，加班和出差是常态。但年轻的咨询顾问们也有自己的大毛病，要么失之于轻浮，自诩精英，眼高于顶；要么失之于狭窄，只见管理之树木，不见社会之森林。

在佐佑，我们一直倡导，每个人，都要尝试着、努力着，去接地气，并把这当做一种生活方式。

接地气意味着，也许上午还西装革履一本正经地和集团董事长沟通战略，下午就很有可能穿着工作服在机器轰鸣的厂房里跟着流程做写实，或者在门房里向门卫了解他们对于内退政策的期望。要知道，这是咨询顾问的常态，无所谓级别和地位。和董事长在一起并不意味着已经进入了精英圈子，和门卫在一起也不表示是弱势群体。你只是一个咨询顾问，这都是你的工作，职业角色和平台决定了工作方式，千万别往个人身上牵强附会，自我感觉良好。

要接地气，眼里就不能只有大集团、大公司，还得看到千千万万的创业公司、小企业。现在所看到的大，只是一个结果，你不知道它是怎么九死一生、由小变大的。而小公司恰恰更容易向

你呈现过程的真实，哪怕看着它无奈地倒闭。即使因为种种原因你不能为这小企业提供咨询服务，也请礼貌地回绝，不要伤害它的自尊。咨询顾问，常被大公司的“甲方”意识伤害，己所不欲，勿施于人。

接地气，就要求工作地点不能光是在办公室、会议室，不能光听领导班子中层干部的想法。而应该走到车间去，走到家属区去，走到工人们下班后喝酒的小饭馆和麻将馆去，听听他们怎么想怎么说。你想一想，小时候父母下班后是如何议论他们单位的各种改革，而如今，你作为一个咨询顾问，就该承担怎样的责任。如果你有一半的时间是在办公室闷着头写方案，那就得注意了，是否太清高了，离地太远了。

接地气，也要求一个咨询顾问，不光能说能忽悠，还得会写会表达。说和写，不是录音回放，其实隔着老远。很多道理，粗粗一说似乎很对，但落笔一写，发现似是而非。即使是多年的资深顾问，也还得写写文档，做做ppt，要不知不觉就会被淘汰了。写的时候，还有个问题，写给谁看？建议大家设想一个比自己水平高的人作为读者，这样写起来就会更认真，不会浮皮潦草。

接地气，还要求你得学会管理，带着一群人做事情。做管理咨询的往往不是优秀的管理者，懂道理和有体会，也是两码事。带团队，也希望你发自内心地和他们真诚沟通，了解他们想什么、要什么、担心什么，而不只是职责分工和绩效考核。生活中的芝麻蒜皮、油盐酱醋也需要考虑，如果一味讲大道理，会让人自惭形秽，不说真话。看起来你对了，高了，但其实离他远了，解决不了问题。

接地气，意味着做项目不能是一锤子买卖，每个地方都是到此一游。过几年，应该到当初的企业去看看，实施效果如何，当时

的朋友们现在怎么样了，还需要什么帮助。做好了，才敢回去，人家才会给你热情的接待，有温暖的回忆。做了几年咨询，除了客户外，想一想，哪些可以称为朋友了。如果很少，是不是也挺没劲？

当然，到一个地方做项目，一待至少几个月，应该了解这个地方的风土人情，历史、人物、房价、景点，好吃的要吃，好玩的尽量去。这样才不枉费这段时间，才能苦中作乐，才会留下可回忆的细节。时间久了，你会想不起当时做的方案，但会记住在那时那地的生活。项目、客户、城市，都不是千篇一律的，都是鲜活丰富的，这是接地气。

接地气，意味着不能光盯着北上广，光去省会城市。那么多的城镇，那么大的乡村，那里在发生着什么，应该尝试着去了解。最好忙碌一段后能抽出一些时间，去春游，去度假，去休息，此时的想法和平时会不同，但那也是真实的一部分。

接地气，就意味着不光得知道红酒怎么品、西餐怎么吃，更得知道五谷怎么分、时节怎么算；除了开口就说GE、丰田和淡马锡，还得明白鞍钢宪法、古田会议和顶身股；不光得会和秀才沟通，还得会和兵讲理，不能一提就说“素质太低”；不光得脑子好使，体格也不能太文弱，身体关联着智商和情商；不光得思考一个企业如何管理，还得体会如何与家人、朋友相处，这也是人力资源管理。

接地气，还得常常想想自己的故乡，也许不一定回去看，也许那已经不是想象中的模样。但只要一想，你就知道自己从哪里来，怎么成为今天的样子。

我们从农村来到了城市，从学校进入了写字楼，从平房住进了楼房、带电梯的高层，我们离土地越来越远了。我们更应该扯下身

上的标签，走出办公室，诚实地面对周围，接上地气。

接上地气了，日子就是日子，而不是时间；事情就是事情，而不是职责。接上地气了，我们才能理解这片土地上的荒谬，才能宽容它的荒唐；接上地气了，我们才可能成为一个健康健壮的、有立场有关怀的咨询顾问。

正如贾樟柯说，“不知道从哪一天起，总有一些东西让我激动不已。无论是天光将暗时街头拥挤的人流，还是阳光初照时小吃摊冒出的白气，都让我感到一种真实的存在。无论舒展还是扭曲着的生命都如此匆忙地在眼前浮动。生命在不知不觉中流失，当他们走过时，我闻到了他们身上还有自己身上浓浓的汗味，在我们的气息融为一体的时候，我们彼此达成沟通。不同面孔上承载着相同的际遇，我愿意看民工脸上灰尘蒙盖下的疙瘩，因为它们自然开放的青春不需要什么呵护。我愿意听他们吃饭时呼呼的口响，因为那是他们诚实的收获。一切自然地存在着，只需要我们去凝视，去体会”。

不光是咨询顾问，现在的年轻人们，是不是离自己太近了，离地太远了？

研究

研究，以致进步



研究企业管理，必先要理解企业所在的行业，行业的发展规律、特征在很大程度上决定了企业的管理特点。本期研究栏目，我们聚焦三个行业：城市投资、水务和文化传媒。

城市，让生活更美好，但城市的建设和经营，远比我们想象的复杂。中国的城市化进程和金融危机后的4万亿经济刺激计划，催生了一类特殊的企业——“城市投融资平台”。

《地方政府投融资平台的案例解析》为我们展现了城市投融资平台发展、改革过程中的一些典型案例。这些企业发展从无到有，从稀少到繁荣，从混乱到清理整顿，未来又将何去何从？且看《城市投融资平台分析》。

水，是人类赖以生存的资源。然而面临着高速的城市化发展、严重的水资源短缺和水质恶化，水务行业如何在蹒跚中前进？《我国水务行业变革脉络浅析》着眼于行业发展趋势的研究，层层剥开行业变革的面纱。让我们顺着这一条条脉络，细品这个行业的变迁。

传媒带给我们的精神食粮，其意义和水同等重要。虽然深化文化体制改革的呼声如此之高，为何出版传媒行业改革的实际推进却如此举步维艰？这背后的原因是什么？又如何破解呢？且看《出版传媒行业改革的困境》给出的答案。

研究类的文章，文风多冷静理性，甚至难免晦涩难懂，但希望读过之后，能为您勾勒出这些行业的大致轮廓。好了，让我们开始吧。

城市投融资平台分析

文 / 佐佑顾问

中国改革开放三十年的经验中，很重要的一条是充分发挥地方政府的推动力。近十年来，各大城市均围绕“城市经营”设立各类投融资平台，各类城投公司纷纷涌现。2008年的金融危机背景下，中央政府启动4万亿的投资拉动计划，需要地方政府配套资金跟进，因此当年中央发文鼓励各地设立地方性投融资平台。到2010年，各地设立了几千家的平台公司，融资规模达到5万亿，这不但形成了巨大的债务风险，也对中央的宏观调控效果产生了重大影响。因此，2011年年初中央又对这些平台进行了梳理，严控风险。这一切的背后是何种逻辑？城市投融资平台公司今后会是何种归宿？

城市投融资平台公司是政府经营城市的市场化代表，一定程度上起到了“第三财政”的作用。在改革开放和城市化的进程中，基础设施建设需要巨额的资金投入，以便为城市经济的持续健康发展开路搭桥，创造环境。但这些投资所涉及的项目，要么是纯公益性的，要么需要很长的周期来回收，地方政府仅靠财政收入远远不能满足资金需求。而且，1994年的财税改革将财政税收权上收，而事权却下放，加剧了事权与财权的不匹配。要经营城市，就必须巨额融资，而政府的身份导致其无法通过市场化的方式进行融资，城市投融资平台公司应运而生。通常的操作模式是，政府注入优质资产，并以政府信用担保组建投融资平台，通过平台公司拓展融资渠

道，为城市基本建设融入资金。目前，主要的融资渠道还是银行贷款，部分市场化程度较高、资产质量较好的公司还有企业债券、中期票据等渠道。这样，一方面撇清了融资平台与政府的关系，裁判员与运动员分开；另一方面，也为政府树立了一道防火墙。从这个层面讲，投融资平台更像政府的一个“出纳”。例如，天津滨海新区开建起来，以平台公司为载体，以政府信用为依托，短时间内融资几千亿，为天津市的崛起发挥了重要作用。

随着地方国资的整合重组，部分投融资平台公司开始发挥战略引导的作用。除了出纳功能以外，融资平台的战略引导作用体现在两个方面：一是对符合城市整体战略的产业进行重组整合，促进优势互补，形成价值链上的协同效应；二是促进国有资产的结构优化，退出部分领域，或通过市场化手段与民间资本、外资对接，调动民营经济参与城市建设，共享城市发展红利。最典型的案例是上海与重庆模式。黄奇帆在重庆沿用了在上海主政时的思路，在水务、交通、高速公路等领域组建八大投融资平台公司，在短短七年内使得重庆国资的规模与赢利能力翻了几番，并明确提出了几大产业投融资平台公司的上市计划，稳步提升了国有资产的证券化程度。上市后，这些平台不但有了更广阔且成本更低的直接融资渠道，而且也规范了国资公司的公司治理与运作，从本质上提升了国资公司的内在质量。

然而，中小城市的投融资平台公司面临着天然的发展瓶颈，“土地”几乎是唯一的法宝。上海、重庆、天津模式的成功也基本得到了上层的认可，这其中有几个因素是中小城市所不具备的：第一，庞大、稳定且可预期的财政收入。无论何种融资渠道，都需要收入来源做保障。收入一方面来自投资项目，一方面来自政府财政。一线城市在这方面没有太多的顾虑，这类投融资平台是银行的优质客户，其庞大的体量和明确的中央扶植投入，在以时间换空间

的大战略下，风险可控。再不济，也有庞大的政府财政收入兜底。

第二，雄厚的产业家底。如上海一直是国资重镇，很多资产甚至足以与央企抗衡，重庆则在工业领域有深厚的积累。投融资平台公司有实业做支撑，自然底气足，腾挪空间大。而大多数中小城市在上一轮国企改革中掏尽了家底，破产的破产，兼并的兼并，仅留下一些徒有其表的非经营性资产。先天不足的中小城市投融资平台只能紧紧抱住“土地”这根救命稻草，希望通过投资带动土地的升值，再带来整体经营环境的提升，最终带来财政收入的增长。因此，中小城市对投融资平台公司的第一要求是融资，而且融资也只是靠土地和远期的战略规划来画饼，一旦宏观政策收紧，融资前景很不乐观。

天津模式受推崇，也许会推动财税及政府职能的重大调整。

在2011年年初中央对政府债务的调研结论中，并没有将此类投融资平台公司一棍子打死，但在规范其运作方面提出了整改措施，如禁止政府信用直接介入、保证融资项目的经营性收入、严控资产负债比率等，同时对天津模式给与赞赏。简单说来，天津模式将融资项目分为三类：一类是非经营性，如绿地、市内道路等，由政府财政收入负担；二类是准经营性，如地铁、水务，主体由公司进行市场化运作，政府进行补贴，或由产业基金进行长期投资；三类是经营性，可设立投融资平台进行运作。回望投融资平台产生的根源，在于地方政府的财权与事权不匹配。即使如大城市重庆，在中央调控房地产市场导致土地贬值或流通减速的背景下，资金也捉襟见肘，甚至开始积极探索与私募基金的合作，更遑论数以千计的中小城市。

因此，下一步有没有可能再次进行税收体制的改革？地方政府发债是否会成为可能？由前二者延伸，政府预算模式会不会发生重大变化？我们拭目以待。

地方政府投融资平台的案例解析

文 / 佐佑顾问

背景介绍

地方政府投融资平台是指各级地方政府成立的以融资为主要经营目的的公司，包括不同类型的城市建设投资、城建开发、城建资产公司等企（事）业法人机构（以下简称平台公司）。

平台公司的建立源于1994年分税制改革所导致的中央政府与地方政府财权、事权的重新分配。由于《预算法》的要求，地方政府不能直接举债进行城市建设；在巨额的城市基础建设资金缺口压力下，地方政府另辟蹊径，成立了实体公司作为融资平台，代替政府进行各类直接或间接融资。为应对1997年东南亚金融危机，政府的积极财政政策促进了地方政府融资平台的推广，建设投资发展有限公司在这个阶段得以组建；2009年，为应对世界金融危机，配套中央的4万亿经济刺激计划，地方政府融资平台在全国得以迅猛发展。来自银监会的统计数据显示，截至2009年6月末，全国各省、区、直辖市合计设立8221家平台公司。

伴随着平台公司规模的不不断扩大，内部信贷风险陡增。来自央行和银监会的调研数据显示：各级融资平台的平均负债率已超过了安全线60%，其贷款风险在2010被列为我国银行业三大风险之首。此

外，由于平台公司的银行贷款多以政府信用和土地质押为担保，与地方财政收入和政府支付能力密切相关，因而形成了财政隐性担保以及连带的金融风险。为加强风险防范，国务院于2010年6月份下发19号文，即《国务院关于加强地方政府融资平台公司管理有关问题的通知》，要求各地政府对平台公司债务进行全面清理，界定债务类别，禁止政府违规担保，并对平台公司进行整肃。

截至目前，地方平台公司的规范清理仍在深化当中。平台公司经历了此番过山车般大起大落的发展历程后，各界纷纷重新审视平台公司的定位及其未来发展方向。在这个过程中各地所涌现出的典型案例，或能为平台公司的未来发展思路提供借鉴。

案例一：上海

上海是我国最早成立综合性政府投融资平台公司的地方，第一家政府投融资平台公司可以追溯到上个世纪80年代。

20世纪80年代，上海为了尽快摆脱城市功能老化、基础设施落后、工业设备陈旧和产业结构不合理等诸多困境，向中央提出采用自借自还的方式，利用外资来加快上海改革开放步伐的请示。1986年经国务院94号文批复同意，上海可筹措32亿美元，主要安排城市基础设施、旅游和第三产业、工业生产和技术改造等三个方面的项目建设，即“九四专项”。上海久事公司应运而生，负责“九四专项”所需资金的统一筹措、安排和综合放款，并具体负责实施地铁一号线、南浦大桥等五个城市基础设施项目。在地方基础建设主要依靠政府财政拨款的环境下，专业从事地方经济发展融资的实体公司的成立，是一个重大的制度创新，久事公司开创了政府借助平台公司实施市场化融资之先河。