

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

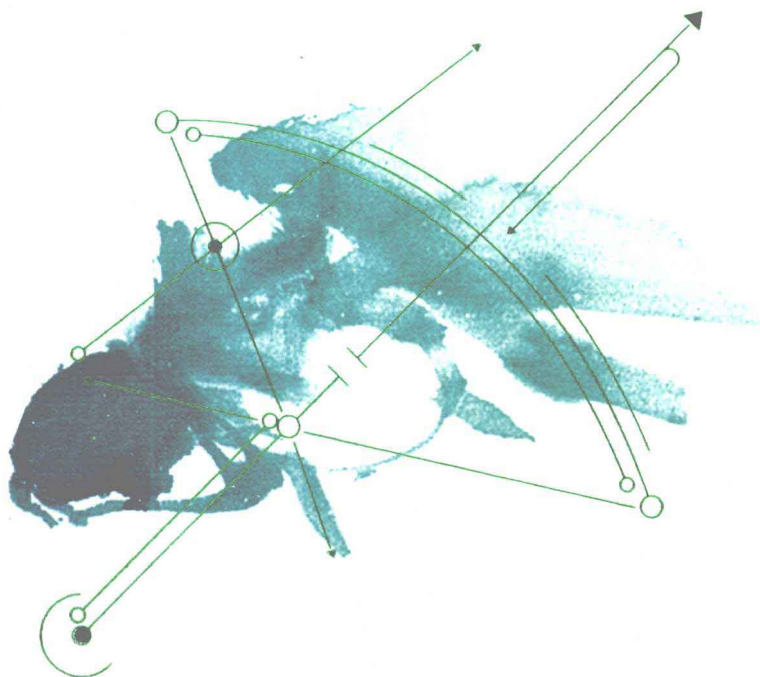
ADFAITH
MANAGEMENT
REVIEW

正略钧策

管理评论 © 第7辑

倪龙腾 梁瑞芳 吕谋笃 著

VII



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策

管理评论◎第7辑

倪龙腾 梁瑞芳 吕谋笃 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7辑 / 倪龙腾, 梁瑞芳, 吕谋
等著. —北京: 人民邮电出版社, 2011.2
ISBN 978-7-115-24660-8

I. ①正… II. ①倪… ②梁… ③吕… III. ①企业管
理—文集 IV. ①F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 248317 号

内 容 提 要

本书从战略观察、管理艺术、人力资本、营销策略和房地产实务五个方面论述了国内企业在企业管理、产品营销、人力资源领域普遍遇到的现实问题, 并以成功案例分析为佐证, 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7辑)

◆ 著 倪龙腾 梁瑞芳 吕谋笃

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 电子函件 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: 11

2011 年 2 月第 1 版

字数: 130 千字

2011 年 2 月北京第 1 次印刷

ISBN 978-7-115-24660-8

定 价: 29.00 元

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

反盗版热线: (010) 67171154

前言

今年的经济数据告诉我们，中国经济逐渐脱离这场金融风暴，已经开始恢复性增长。另外一组数据告诉我们，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的成本，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和发展方式，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，生产力得到了巨大的释放，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，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，总结出企业未来发展战略、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。

本书付梓要感谢赵民、崔自力、薛迴文、包仲南、付志勇、李哲、严京、祖太明、黄林、郭辰、李雪松、于立文、滕兰芳、徐媛、郭毅、涂冬梅、贾宏海、荣振环、邓宇明、曾旭辉、叶科、王华勇等人，正是有了他们的鼎力支持和大力协助，才有了本专辑的顺利出版。



正略钧策 CEO 丛寰宜

第一篇

战略观察

- 003 吉利会重蹈上汽的覆辙么 / 赵 民
- 005 国进民退还是国退民进 / 正略钧策管理顾问公司研究院上市公司国进民退项目课题组
- 023 丰田启示录 / 崔自力
- 029 调控松动：一个尚不靠谱的传说 / 薛迴文
- 031 从“一流选手”到“超级明星” / 祖太明
- 035 温室中的中国企业如何应对拐点期 / 包仲南
- 037 并购可以改变格局 / 付志勇
- 045 3G 给运营商带来的商业模式及技术创新
/ 李 哲 严 京

第二篇

管理艺术

- 055 富士康启示：管理转型箭在弦上 / 赵 民
- 057 管窥中国公司治理——“国美事件”的几点启示 / 倪龙腾
- 063 管理变革的轨迹 / 吕谋笃
- 066 以主客体目标趋同为导向，构建企业长效激励机制 / 付志勇
- 070 秀才兵难管，管好秀才兵——浅谈 80 后知识型员工管理 / 黄 林

第三篇

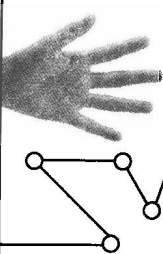
人力资本

- 077 绩效管理为何在一些国企“水土不服”
/ 郭 辰
- 080 谁最能撬动 EVA——EVA 考核关键驱动因素分
析 / 梁瑞芳
- 085 中国企业大学建设水平评价指标体系研究
/ 李雪松
- 091 HR 如何量化员工离职成本 / 于立文
- 095 企业人才测评应用问题分析与解答 / 滕兰芳
- 100 被忽略的偏离度分析 / 徐 媛

第四篇

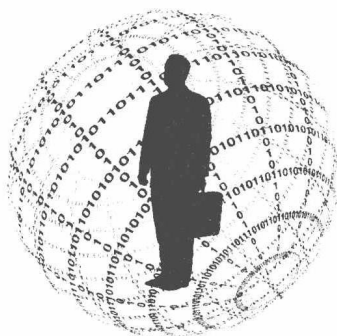
营销策略

- 111 客户导向是成功的关键 / 郭 毅
- 113 公益营销是打开农村市场的最佳切入点
/ 涂冬梅
- 115 售后服务乃市场掘金之道 / 贾宏海
- 118 海底捞的服务利润链 / 黄 林
- 124 Zipcar——你身边的轮子 / 荣振环

	第五篇 房地产实务	133 关注风险，追求稳健——正略钧策对部分上市房地产企业进行的压力测试综述 / 正略钧策房地产研究中心 144 把握机遇，与海南共同持续发展——开发商参与建设“国际旅游岛”的策略研究 / 邓宇明 150 房产税不是“退烧药” / 邓宇明 153 区域性中小房地产企业如何应对全国性大型房地产企业的竞争 / 曾旭辉 156 完善保障住房政策，推进保障住房建设 / 叶 科 161 中国物业管理企业的发展任重而道远 / 王华勇
---	---------------------------------------	--

1

战略观察



吉利会重蹈上汽的覆辙么
赵民

国进民退还是国退民进

正略钧策管理顾问公司研究院上市公司国进民退项目课题组

丰田启示录

崔自力

调控松动：一个尚不靠谱的传说

薛迴文

从一流选手到超级明星

祖太明

温室中的中国企业如何应对拐点期

包仲南

并购可以改变格局

付志勇

3G给运营商带来的商业模式及技术创新

李哲 严京

吉利会重蹈上汽的覆辙么

赵 民

2010年4月6日的早晨，我打开电视机，频道传来中国汽车工业令人振奋的好消息：民营草根的吉利以18亿美元的价格正式收购了沃尔沃，获得了包括品牌、知识产权和销售网络在内的所有权。

中国汽车工业重大跨国收购的喜讯以前还有过一次，就是上汽收购韩国双龙。但这桩收购到目前为止，是国人皆知的“双输”结局。

所以在兴奋之余，自然会问：这次吉利收购沃尔沃会不会重蹈上汽收购双龙的覆辙？

我们的初步判断是不会，主要理由有以下三条。

第一，是由于瑞典的汽车工人。地处北欧的瑞典一直是一个社会福利国家，国民福利待遇普遍比较好，所以产业工人的心态也会比较平和。

第二，吉利和上汽一个是民营企业，一个是国有企业。不同的企业性质决定了不同的内部管理机制和管理风格。既然李书福从一无所有的草根开始，把自己的吉利汽车王国做到今天的规模，他就会珍惜这次收购的发展机遇，也就更加注重成本的控制，从18亿美元明显低于之前外界20亿美元的预测就可以窥见一斑。上汽在收购双龙上输了大不了总结经验，吸取教训，寻找新的猎物再来一次，但李书福如果输了就不是有没有福气，而是会要命的问题了。以笔者所了解的浙人的传统文化，一个知道自己输不起的人，他可能已经赢了一半。

第三，上汽收购双龙的失败在前，吉利收购沃尔沃的探索在后，上汽的经验教训正好给李书福提了个醒。同样警示在前的还有南汽收购英国罗孚、TCL收购汤姆逊、联想收购IBM的PC业务。过去八年中，中国制造业的几次大型海外收购所走过的艰难坎坷的道路所积累的经验教训，都将是吉利难

得的可借鉴的宝贵的财富。

更重要的是，吉利前不久刚刚收购了澳大利亚的自动变速器公司 DSI，积累了自己的海外收购经验。

但是我们也要提醒吉利，即使有那么多我们已经说出来和还没来得及写出来的机遇和优势，我们也仍然要清楚地看到吉利自身的不足。

第一，吉利内部管理的规范化、现代化（先进性）和国际化的程度明显不足，在收购以后仍要面临巨大的挑战。尤其是在高层次人才问题上，请一两位高手支招是不能解决问题的，企业的发展需要团队的支持；来自四面八方的专家也是不能解决问题的，还需要长时间的磨合，才能变成企业自上到下的领导力和执行力。

第二，吉利过去没有做高端汽车的经验。做低端品牌、低价产品所采取的营销手段和服务方式与做高端品牌是大不相同的。让一个习惯从硬币里榨出水来的“穷小子”忽然之间出手大方地打造品牌和高端服务，这种转变不是一朝一夕就可以成功的。

第三，更大的挑战是，吉利在把先进的国际技术与快速发展的中国市场结合的同时，还要面对产业内新能源汽车的巨大发展的历史挑战。这种挑战就像当初 TCL 收购汤姆逊时，电视机面临从模拟电视技术到数字电视技术的巨大转型一样，留给吉利的的时间并不多。当初 TCL 收购汤姆逊，业界普遍认为技术转型的过渡期会有 8 到 10 年，但事实是过渡期大大缩短，只用了 5 到 6 年中国城市市场就已经初步完成了电视机技术的更新换代，而这正是 TCL 收购之后经营非常艰难的重要原因之一。在我们今天看来，电动汽车似乎还是很久以后的事情，但随着技术的快速发展，电动汽车或者混合动力汽车距离我们真的有那么遥远么？

历史会留给李书福和他的吉利多长时间？

不管有多少时间，李书福和他的吉利现在已经没有回头路可走了。而我们也真心相信，李书福的吉利不会是第二个上汽。

国进民退还是国退民进

正略钧策管理顾问公司研究院
上市公司国进民退项目课题组

“国进民退”是否卷土重来？正略钧策研究结果显示，“国进民退”并未发生在所有行业，在一些行业中也呈现出了“国退民进”的态势。

近年来，我国经济增长周期中国有经济的相对强势与民营经济的相对弱势引起了社会的广泛关注，人们将这一现象形容为“国进民退”。

近来，受全球金融危机的影响，国家出台的十大产业振兴规划和四万亿元的经济刺激方案又引发了人们针对国有经济和民营经济关系的新一轮热论浪潮。中粮集团收购蒙牛、山东钢铁收购日照钢铁、西川航空注资鹰联航空，一系列国企收购民企的案例似乎标志着“国进民退”的卷土重来……

那么，“国进民退”大潮真的又回来了吗？是不是所有行业都存在“国进民退”？带着很多疑问，正略钧策管理顾问公司研究院与《北大商业评价》合作进行了该项目的研究。根据沪深两市上市的 1721 家公司披露的经营信息，我们分析了 2006 - 2009 年中国国有经济和民营经济的发展现状和趋势，以期通过客观的分析探究现在的经济走向是“国进民退”亦或是“国退民进”。

一、研究项目说明

（一）研究对象

本次研究对象为所有在沪深两市上市的国有企业及民营企业，共涉及 1721 家。报告所收集的数据以二手数据为主，针对研究对象在 2006 年至 2009 年间的财务数据等信息进行分析。

其中，国有股、国有法人股占控股地位的上市公司，归为国企；境内自然人、高管股占控股地位的上市公司，归为民企。这两个群体是本研究的主

体。境外法人、流通 B 股占控股地位的上市公司，归为外企，在研究中被排除。对于无法直接确定国企、民企属性的股东类型（包括境内法人、流通 A 股、未流通股、募集法人股、法人股、优先股、H 股等），我们通过年报的股权变动说明来确定公司历年的实际控制人，从而确定企业的控股性质并进行部分排除。

考虑到报告中涉及对不同行业国企、民企比重的分析需求，此次研究将全部 1721 家企业划分为煤炭业、文化传播业、电力煤气水业、房地产业、建筑业、交通运输业、金融业、农林牧渔业、零售业、社会服务业、信息技术业、制造业、综合业 13 个行业。

（二）基本参数

数据分析所需的基本参数分为经济总量指标（规模指标）的相关参数和经济效能指标（绩效指标）的相关参数两个维度，主要通过上市公司历年年报获得。

经济总量指标（规模指标）的基本参数来自于各上市公司 2006 年至 2009 年的年报，具体指标包括企业总数量、各行业企业数量、营业收入、利润总额、就业人数、资产总计、投资收益等，该指标可以反映宏观水平上国有经济与民营经济相关绝对值的状况及变化。

经济效能指标（绩效指标）的相关参数采用根据年报数据计算得出的多年平均值或比值，具体指标包括资产产出率、资产收益率、资产承载率、资产负债率等，该指标可以反映企业绩效层面上国有经济与民营经济的相关比率及其变化。

其中，经济效能指标（绩效指标）的相关参数说明，详见下表。

经济效能指标（绩效指标）的相关参数说明

参数	说明
资产产出率	每一元人民币国营/民营资产所产生的产值
资产收益率	每一元人民币国营/民营资产所创造的利润
资产承载率	每一元人民币国营/民营资产所承载的就业人数
资产负债率	在总资产中有多大比例是通过借债筹集而来的

二、从规模看国企和民企走向

经济总量指标（规模指标）是判断“国进民退”经济特征的一个重要参数，它有助于我们从量化指标上把握国企和民企总体规模的走向。我们将从企业数量、营业收入、利润总额、资产、负债和就业人数六个方面来分析经济总量的变化趋势。

（一）企业数量：国企总量下降，但仍占主要部分

2006 - 2009 年，国企、民企的数量都逐年增加，且国企数量一直高于民企；但从比重来看，国企总量的比重在逐年减少——从 2006 年的 66% 下降到 2009 年的 58%。从企业数量指标来看，呈“国退民进”趋势（如图 1 所示）。

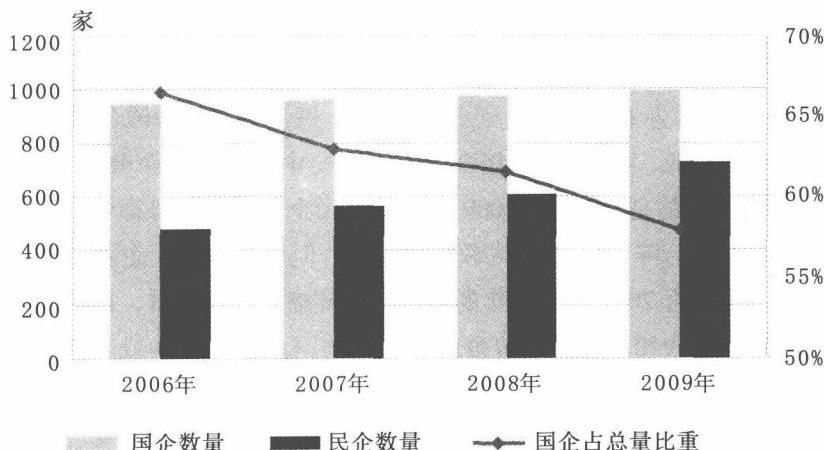


图 1 国企和民企数量比较

同时，报告对比了 2006 - 2009 年各行业国企和民企的数量，他们在各行业的分布各不相同。结果显示：在国企及民企的总体数量中，制造业所占比重都过半；民企中制造业、信息技术产业的数量比重都大于国企；文化传产业、电力煤气水业、交通运输业中，民企数量比重则低于国企。

通过 2006 - 2009 年各行业国营和民营企业的数量对比可以看出，一些传统垄断行业及公共事业（如电力煤气水业、采掘业、传播与文化业等）由于

存在行业壁垒，国企在其中的数量要显著高于民企，并且这种数量优势在持续扩大。以电力煤气水业为例，该行业内国企数量为民企的 6~7 倍，并且 4 年间国企数量以每年 1%~3% 的速度稳定增长。与此同时，民企数量则出现了负增长，由 2006 年的 9 家下降到 2009 年的 6 家。其中，国有股东回购股份是造成企业性质变化的最主要原因，如金山热电股份有限公司回购深圳联信投资有限公司所持股份。

在竞争较为激烈的行业中（如房地产业、建筑业、农林牧渔业、信息技术业等），国企和民企的数量大致相当，但不同行业也表现出不同的企业分布特征。

例如，作为新兴行业的信息技术业，由于其进入壁垒不是很高，且经营模式相对较灵活，民企占据了较大的市场份额。2006-2008 年，信息技术业的国企和民企数量一直相差不大，民企数量要略高于国企。但在 2009 年，民企数量有了飞速增长，众多中小 IT 电子企业在 2009 年纷纷上市，该行业上市公司从 2008 年的 51 家猛增至 2009 年的 76 家，增幅达到 49%；而国企数量仍保持每年 2% 左右的增幅。到 2009 年底，民企数量约为国企的 1.6 倍。

在房地产行业，截至 2009 年全国上市公司中国企和民企分别为 57 家和 46 家。值得注意的是，2007-2009 年国企和民企的增长趋势都恰好相反：国企的增长率先升后降，民企增长率先抑后扬，但总体上看，企业数量的变化是比较小的。结合 2007-2009 年的宏观经济环境和政策来看，民企数量的变化比较符合市场规律，而国企数量的变化则与国家投资拉动或其他政策影响不无关系。

由以上的国企和民企数量对比分析可以看出，2006-2009 年，国企数量比起民企总量在总体上的比重有所下降，国企仍然占据了企业的主要部分。同时，在垄断性高的行业中呈明显的“国进民退”态势，而在竞争性高的行业中民企数量高于国企且呈现高速增长的态势。

（二）营业收入：国企收入高于民企

图 2 显示了国企和民企营业收入在 2006-2009 年的变化情况。从图 2 中可以看出，国企历年的营业收入远高于民企，但从国企营业收入占总体营业收入的比重来看，呈现出先上升后略微下降的趋势。

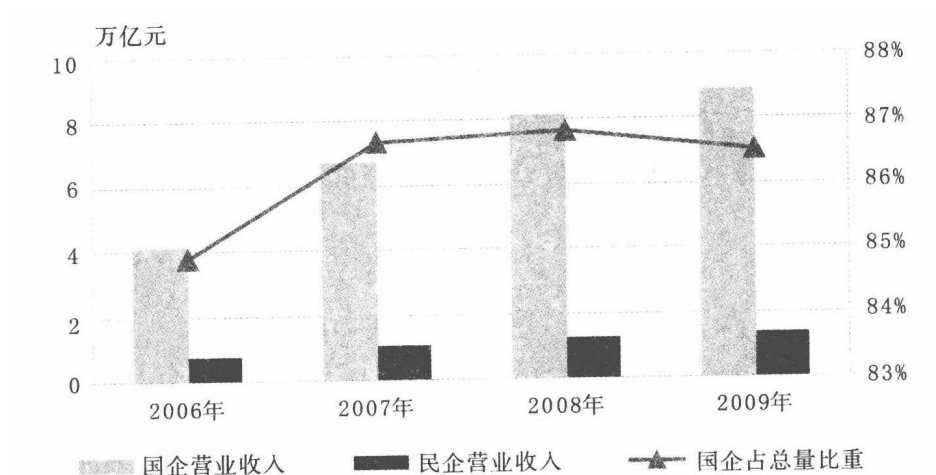


图2 国企与民企营业收入总值比较

为了排除企业数量的影响，研究报告中比较了国企和民企的平均单个企业营业收入情况。从图3可以看出，国企收入平均值稳步上升，民企的收入平均值上升幅度不大，在2009年还略有下降。国企在总体收入中的比重显著上升。

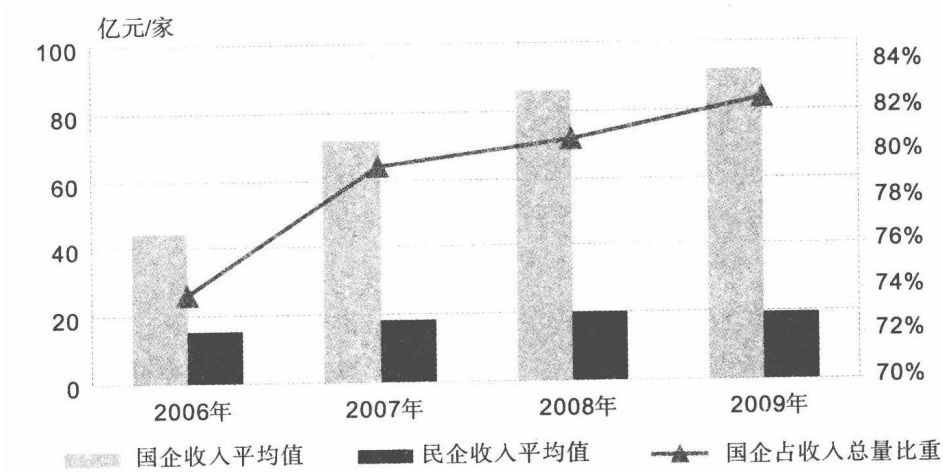


图3 国企与民企营业收入平均值比较

（三）利润总额：国企利润“虚”增

截止到2009年底，国企的利润总量约为12 000亿元，占国企及民企利