

普
华
经
管

正略钧策
ADFAITH

ADFAITH
MANAGEMENT
REVIEW

正略钧策

管理评论 © 第6辑

刘海梅 郭 辰 张 青 著

VI



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

正略钧策

管理评论 © 第6辑

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6辑 / 刘海梅等著. —北京:
人民邮电出版社, 2010. 11
ISBN 978-7-115-24050-7

I. ①正… II. ①刘… 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 200328 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,并以类似的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6辑)

-
- ◆ 著 刘海梅 郭 辰 张 青
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: 13.5 2010 年 11 月第 1 版
字数: 150 千字 2010 年 11 月北京第 1 次印刷
- ISBN 978-7-115-24050-7
-

定 价: 30.00 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，中国经济离此次金融风暴正渐行渐远，已经开始恢复增长。另外一组数据告诉我们，中国已经超过日本成为世界第二大经济体，经济总量有可能在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。

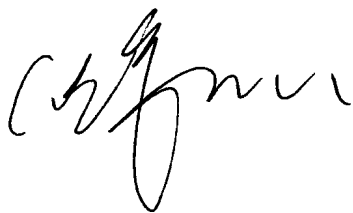
在战略上，一是部分中国企业有可能面对日本企业20世纪80年代中期开始的发展困局，也就是从一起做大市场从而共生共荣，转向在一个总量增长缓慢的市场中相互竞争，相互抵消，这样的竞争是残酷的，说到底是你死我活的竞争。二是一些曾经发展迅速的企业可能面对美国企业20世纪80年代后期的发展困局，也就是如何从过度的多元化重新向突出主业的归核化转变，以及如何从一个没落的行业向新兴产业转移。这些发展的瓶颈虽然是企业的战略问题，但与整个经济发展的大周期密不可分，因此与国家经济发展

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、刘海梅、吕谋笃、郭辰、梁瑞芳、付志勇、李雪松、周华、王益民、于立文、邓宇明、涂冬梅、荣振环、黄林、王丹青、张锦娴、许妍、周莉、马巍、包洁妮等人，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 丛袁宜

第一篇

战略观察

- 003 国进民退，请留下几条“鲶鱼” / 赵 民
- 006 坚持以市场手段调结构 / 赵 民
- 008 上海建设国际贸易中心，何时重现昔日风采
/ 赵 民
- 010 金融危机下国内企业投融资趋势调研分析
/ 赵 民 张锦娴 许 妍
- 020 服装企业的“危·机” / 吕谋笃 李 骞
- 022 宝钢提价背后的关注与思考 / 付志勇
- 025 国际化联姻，外资 PE 合伙制启程 / 张晓鹏
- 027 成功并购澳大利亚矿产资源企业的法宝
/ 华 一
- 030 解读：国务院鼓励外资参与国内企业改组改造
/ 周 华
- 032 冰火两重天——IT 巨头在 PC 市场低迷下的战略选择 / 黄 林

第二篇

管理艺术

- 041 从创业到十亿，中国企业家如何迈向成功 / 赵 民
- 043 后危机的人才战略变革 / 刘海梅
- 049 组织管理创新 / 丛寰宦 付志勇
- 057 2010 管理对决：稻盛和夫 PK 李书福 / 吕谋笃
- 059 5S 管理的有形与无形 / 李雪松
- 064 从《大秦帝国》看民营企业的规范化管理
/ 董 莹

第三篇

人力资本

- 073 职业规划, 我们需要做什么 / 刘海梅
- 078 国有企业的绩效管理 / 郭 辰
- 089 上市公司如何善用股权激励模式 / 梁瑞芳
- 092 企业大学——企业培育核心竞争力的助推器
/ 李雪松
- 098 2010: 薪酬增长全面回暖 / 于立文
- 104 企业人力资源风险类型与控制分析 / 王能元
- 111 激励与考核, 如何相得益彰 / 王丹青
- 115 考核体系如何年年调、年年考 / 刘 科
- 120 如何改变企业基层员工执行力不强的状况
/ 何佳佳
- 124 薪酬改革项目中薪酬套改的操作 / 李学诗

第四篇

营销策略

- 131 世博会上企业如何推销自己 / 涂冬梅
- 136 妥善处理, 化危为机——丰田危机公关反思
/ 涂冬梅
- 139 我国电子商务发展现状与趋势分析 / 吴 彦
- 144 抓住消费者的味蕾——餐饮业网络“赢”销
法则 / 荣振环
- 149 破解服装行业出口转内销的十大困局 / 王益民
- 156 3G 时代, 终端先行; 终端先行, 渠道为王
/ 严 京
- 160 IBM 的服务转型启示 / 黄 林

	第五篇	
	房地产实务	
		169 物业管理公司如何助力地产公司取得竞争优势 / 邓宇明
		173 园区开发商的关键成功因素 / 袁伟达
		177 展望 2010：房地产企业商业模式创新元年 / 张朝峰
		184 国有地产企业绩效考核漫谈 / 袁伟达
		188 应对二三线城市发展的机遇和挑战 / 张朝峰
		192 依托开发商型物业服务企业的品牌建设之道 / 叶 科
		195 对人才的渴求不应只是叶公好龙——浅谈房地产企业的人才储备和培养 / 张莹利
		198 园区类公司加速转型呈现四大发展趋势 / 王 飞
		202 中国物业管理公司业务的转型和升级 / 魏 庆

1

战略观察



国进民退，请留下几条「鲶鱼」

赵民

坚持以市场手段调结构

赵民

上海建设国际贸易中心，何时重现昔日风采

赵民

金融危机下国内企业投融资趋势调研分析

赵民 张锦娴 许妍

服装企业的「危·机」

吕谋 葛李 蓉

宝钢提价背后的关注与思考

付志勇

国际化联姻，外资P.M合伙制启程

张晓鹏

成功并购澳大利亚矿产资源企业的法宝

华一

解读：国务院鼓励外资参与国内企业改组改造

周华

冰火两重天——「巨头」在P.O市场低迷下的战略选择

黄林

国进民退，请留下几条“鲶鱼”

赵 民

媒体报道，国企山东钢铁和民企日照钢铁近日签署重组协议。根据协议，双方以共同向山东钢铁集团日照有限公司增资的方式进行资产重组。重组后山东钢铁和日照钢铁各占 67% 和 33% 的股权。重组后的山钢产量将达 2931 万吨，将一举跃升为宝钢之后的全国第二大钢铁集团。

而与此同时，山西煤炭业也在经历重组。重组目标是将全省煤炭企业由 1000 家调整为 200 家，重组后煤矿企业规模原则上不低于 300 万吨/年。

我们对政府这种为了提高企业竞争力，增强行业集中度、提高安全生产能力、加大企业环保投入的措施举双手赞成。它一定程度上反映了市场经济的规律、社会民众的要求和时代发展的大趋势。但与此同时，我们也希望和提醒参与重组的相关方面，尤其是具有举足轻重作用的地方政府，在重组的时候不要变相搞成行业清一色的国有控股企业，注意留几条“鲶鱼”，从而使行业更加富有活力。

看看我国汽车行业的发展历程就可以明白，我们为什么如此主张。中国汽车行业在过去三十年的“改革开放”，基本上是“开放为主，改革为辅”，而且开放也“主要是对外国的开放”，所以德国大众、美国通用、法国标致和雪铁龙、日本本田、韩国现代先后涌入中国。结果先是桑塔纳独霸中国市场十余年，然后群雄纷争，演绎“春秋五霸”、“战国七雄”。而当年的民族汽车工业企业（全部是国有汽车企业），在来势汹汹的外国汽车公司的冲击下，只能依赖政府政策的保护，或者气喘吁吁或者奄奄一息。直到 1997 年，浙江商人李书福以圆个人儿童时代汽车梦为动力，抓住市场机遇，不顾反对一意孤行申请汽车制造“牌照”，“要求给一次失败的机会”，先干起来再说，从而成为汽车行业的“坏孩子”，把那些洋品牌在中

国市场完全没有道理的比国外同类汽车高出 100% 的价格一步步往下拉，最后使价格终成外资品牌的“鸡肋”、广大中国车民的福音。从这个角度讲，正是由于有了“吉利”这样一条民营企业“鲶鱼”的出现和发展，才使中国消费者免受了对不公正价格的“歧视”，享受到了与世界人民一样的价格实惠。

继长江三角洲出了吉利李书福之后，珠江三角洲又冒出了一个比亚迪王传福。王传福高举研发大旗，买来竞争对手的新车，先自己拿车钥匙在光亮、整洁的车身上划杠，然后命令研发人员“肢解”研究，最后还以 F3、F2、F1 这个狂妄的系列名字命名自己的车型，成为汽车行业的又一个后起之秀、又一匹黑马、又一个“坏孩子”、又一条民营企业“鲶鱼”！

从此之后，中国汽车行业形成了“老中青”三结合（老有一汽、二汽、上汽，中有长安、奇瑞，青有吉利、比亚迪），多层次、多规模、多区域、多类型、多种产权成分的民族军团，从而发起了对外国洋品牌的全面进攻，尤其是在发动机技术、高效环保节能技术上获得了重大突破和巨大进步。我们可以毫不夸张地说，如果中国没有自己的民族汽车品牌 and 民族汽车工业，所谓中国是世界制造大国、世界制造基地是底气不足的、心中发慌的、腿脚发软的。而且从 2008 年全球金融风暴之下中国汽车市场的表现来看，吉利、比亚迪、奇瑞和长安等都不仅抵抗住了“八级台风”，而且在风暴中表现不俗，逆势上扬，2009 年上半年汽车业务税前利润增长了 255%。因比亚迪的股票翻了 400%，让美国股神巴菲特赚钱赚到手软。

今年上半年，在许多国有钢厂亏损之际，日照钢铁盈利 18 亿元人民币，而按产能衡量规模为日照钢铁 3 倍的山钢集团同期亏损 13 亿元人民币。虽然并不是说一家亏损企业就一定不能兼并盈利企业，但是这样一个亏损大户并购赢利大户，不能不让人产生疑问，令人嗅到重组背后的国进民退的气味。但不管过程怎样，重组后的山钢理应以更好的业绩、更高的效率、更科学的管理让山东人民、全国人民都看到这场重组的科学性和正确性，避免出现上汽重组南汽由于经受不起金融风暴的冲击而效益下滑、令人扼腕长叹的局面。

我们设想一下，如果中国的汽车工业只有一汽、二汽、上汽等“老”企业，没有吉利、比亚迪、奇瑞和长安等“中青”企业，将是怎样的一种局

面？同样，我们设想一下，如果我们中国的钢铁行业、煤炭行业只有国有控股企业，又将是怎样的一种局面？即使重组的出发点是好的，即使国有企业也能做好，我们还是呼吁，一定要注意留几条类似吉利、比亚迪这样的民营企业的“鲶鱼”，让他们在市场经济环境中自由呼吸，自由成长，搅活“一潭池水”，打造“一江春水”，使全体中国人能自豪地说：“俺们中国的‘鱼’，不仅大，而且活蹦乱跳。”

坚持以市场手段调结构

赵 民

2009 年北京的冬天来得异乎寻常的早。结合本年度中国经济前三季度的表现, 总体而言, 我们看到了两个“满意”与两个“不满意”。

两个“满意”: 一是前三季度的 GDP 同比增长 7.7%, 达到预期, 专家预测四季度 GDP 增长将达到 10%, 全年 GDP 增速保八毫无悬念; 二是投资领域, 前三季度银行贷款增加了 8.67 万亿元, 同比多增 5.19 万亿, 而主要用于“铁公基”建设的中央政府投资截至 8 月底, 已达 7170 亿元, 占当年投资总额的 79%。股市重上 3000 点, 资本市场实现恢复性增长, 而其中创业板的开板更是具有里程碑式的意义。

两个“不满意”: 一是前三季度无论是税收还是外贸都不是非常乐观。1—9 月外贸累计下降, 全国进出口总额同比下降 20.9%; 1—9 月全国税收总收入完成 4.5 万亿元, 同比增长 2.2%, 但是这一增速比去年同期回落 23.9%; 二是房价依然高位运行。9 月份房价环比上涨 0.7%, 涨幅比 8 月缩小 0.2 个百分点, 才终于结束了连续 8 个月的扩大趋势。

从外贸形势来看, 由于全球的大环境依然没有改变, 美国第三季度 GDP 增长达 3.6%, 但美国失业率依然高达 10%; 奥巴马总统的医改并未最终通过, 金融毒资产的大规模处理没有获得明显成效; 部分发达国家消费者的消费习惯已经发生改变, 不再像以往那样乐于透支, 勇于消费, 敢于花钱, 这些都造成了中国对外贸易恢复迟滞, 出口复苏路途艰难。2009 年的中央经济工作会议对 2010 年的进出口额估计会持保守的预估。

从国内投资领域来看, 2009 年前三季度取得了决定性的恢复。但这就像解放战争打赢了辽沈、平津和淮海三大战役, 解放军还未过长江。真正“渡过长江”的标志应该是民间资本的全面启动和大规模跟进。可以这么说, 明

年上半年中国的民间投资如果不能跟着政府投资一起“打过长江”去，中国经济的复苏就缺乏全面、稳定的保证。

虽说要保持政策连续性，经济要继续增长，但 2010 年显然已不用“保”。于是经济工作的头号任务，已转为“扩内需”。而要“扩”出效果来，重在“调”结构。

2009 年为了抗击金融风暴，很多行业、地区调结构的措施出台都受到了影响，2010 年应把这一课补上去。但要预防行政手段干预的潜在倾向，不能因为结构调整的心情迫切，就动用行政手段。政府应该充分相信市场的力量，相信管理的功效，相信环保的措施，充分重视和用足汇率、税率和利率三率，将其作为产业结构调整的主要措施和方向，出台新的产业鼓励政策，整顿产能过剩行业。

金融风暴期间，一批高污染、高能耗的企业歇业、倒闭，在全球不断变暖的条件下，这是全球金融风暴给我们带来的一个历史性机遇，也让市场调节多了一个工具和手段，那就是低碳、环保。2009 年 12 月哥本哈根会议的召开提醒了我们，我们要的恢复性增长是一种符合全人类共同利益、中国人民根本利益、企业所在地百姓利益的增长；有利于和谐社会建设的、环保的、低碳的、稳健的增长。

值此中央经济工作会议即将召开之际，我们需要反思和总结。时间和实践一再证明：不能用人为的行政力量来干扰、扭曲和颠覆企业发展、产业发展和经济发展。

上海建设国际贸易中心，何时重现昔日风采

赵 民

据媒体报道，在确立了国际金融中心和国际航运中心的核心地位之后，上海又谋求在国际贸易中心建设方面有所作为，且有关部门目前已将拟建设国际贸易中心的方案上报市委、市政府，一经批准将最终上报国务院。

上海为何在这个时候提出建设国际贸易中心？上海是否已具备建设国际贸易中心的条件？

如果单从近几年上海海关的关税收入占全国关税收入的比重达 20% 来看，上海建设国际贸易中心似乎有充足的理由，但事实上如果我们从历史的角度，仔细考量上海历来在全国进出口贸易中的地位，我们会发现目前上海在全国进出口贸易中所占的份额和国际贸易中的地位并不是历史上最好的时期。

追溯到 1843 年，上海正式对外开埠，并成立江海关。从 1853 年起，江海关监管的进出口货值、进出境船舶均占全国首位。根据《海关贸易统计》资料，1866—1869 年的四年中，全国进出口货物总值为 289 937 829 关平银两，而上海就为 190 595 657 关平银两，占全国的 66%。同期，全国海关共征收税款 36 973 996 关平银两，江海关为 9 649 451 关平银两，占全国的 26%。清朝末年，江海关税收收入最多的时候曾占到全国税收收入的 50% 多。

将时间的镜头拉近一点，20 世纪初，北洋政府时期上海的关税收入最好的时候占到全国关税收入的 42% 多。

再看国民党政府统治前期，即 1927—1937 年，上海关税收入最多占到全国关税收入的近 52%，而到 1946 年，曾创下最高约 80% 的纪录。对比以上几组数字，我们可以发现，在上海近 150 年的发展历程中，目前上海在全国