

企业战略管理与战略咨询

自二十世纪六十年代企业战略管理出现以来，企业战略管理理论呈现四大主要流派：一是以安索夫为代表的环境战略学派，安索夫出版于1965年的《企业战略》、1976年的《从战略计划到战略管理》和1979年的《战略管理理论》是公认的战略管理开山之作。安索夫的环境战略论的基本结构是由环境、战略、组织三支柱要素构成，只有这三要素协调一致的战略才会实现企业经营目标，反之则会降低经营目标的实现率。安索夫把上述三支柱要素都化分为五种类型，即稳定型、反应型、先导型、探索型、创造性，并进一步研究汽相互协调、适应关系；二是以德鲁克、钱德勒、安德鲁斯为代表的目标战略学派，德鲁克的著作、钱德勒1962年的《战略与结构》、安德鲁斯1971年的《经营战略论》等表明战略是有目标、意志或目的以及为达到这些目的而制定的方针、计划所构成的一种模式，目标管理迫使主管人员去考虑计划的效果而不仅仅是计划的活动或工作，经营战略所研究的问题是决定企业的长期目的和目标，并通过经营活动和分配资源来实现的；三是以迈克·波特为代表的竞争战略学派，迈克·波特以1980年的《竞争战略》、1985年的《竞争优势》1990年的《国家竞争优势》三部曲而声誉如日中天。竞争战略学派的基本观点为企业经营战略的关键是确定企业的竞争优势，因此企业为确定其竞争优势一般采取三种基本竞争战略类型：成本领先战略、差异化战略和集中化战略；四是以普拉哈拉德、哈麦尔为代表的核心能力战略学派，普拉哈拉德、哈麦尔两人1990年在《哈佛商业评论》上发表的《公司核心能力》和1994年出版的《竞争未来》及马凯兹1995年的《多元化、归核化与经济绩效》等构成战略管理的最新理论。核心能力是指企业长期积累而成的一种独特能力，可实现高于竞争对手的价值，具有进入多种市场的潜力，难以复制模仿，是长期利润的源泉。当然有些人把战略联盟、学习型组织等也作为战略管理理论的新发展。

战略管理理论来源于企业管理实践又高于企业管理实际，为企业战略管理、企业战略管理咨询提供了指导。西方跨国公司、国内不少企业纷纷采取战略管理，一些咨询公司提供战略管理咨询业务，并都取得显著效益。

企业战略管理主要包括战略分析、战略规划、战略实施、战略控制四个有机的动态过程。企业战略分析是在分析企业内外部环境的基础上，认清企业发展事实基础，确定企业优势、劣势、机会与威胁，企业战略分析是战略管理的基础。企业战略规划包括企业理念企业发展战略方向、阶段、目标、重点、措施、结构等总体战略，企业竞争、科技、营销生产、人才、质量、信息、价格、核心能力、投融资、文化等职能战略等最后综合形成企业发展战略方案，企业战略规划是企业战略管理的核心。企业战略实施包括企业战略结构调整、企业资源战略配置、企业年度计划、企业目标管理、企业绩效管理等，企业战略实施是将企业战略规划的宏伟蓝图变成现实的过程。企业战略控制主要是随着企业战略环境的变化、企业战略规划的实施进度与成效对企业战略规划和实施方法、资源进行调整与修正。企业战略控制是战略规划实施的保证。

根据对国内企业管理分析和本人战略管理咨询经验，国内企业战略管理有以下五种不良倾向：一是认为不需要战略管理，持这种观点的人要么认为企业小顾不上战略管理，要么认为企业发展良好不需要战略管理，要么认为企业经营困难无法进行战略管理；二是盲目决策，对企业所处内外战略环境不进行战略分析，不是基于事实基础而是靠拍脑袋进行战略规划；三是战略规划不科学，战略规划既有战略管理理论，又有战略分析规划方法，

战略规划制定人只有掌握战略管理理论、方法同时应有较多的战略管理实践才能科学地制定战略规划，但不少战略规划是仅靠经验制定的；四是战略不实施或难以实施，有一些企业纯粹为应付融资要求、上市要求或上级要求而制定战略规划，战略规划本身流于形式，更无意也不可能去实施战略，另一类是战略规划本身不科学使战略规划根本无法实施；五是战略既定论，持这种观点的人认为战略规划既然确定就应该不折不扣执行，而不知道战略规划、战略实施需要随环境的变化而进行适当的修正、调整，陷入教条主义。这五种不良倾向本人在战略管理咨询实践中都切身遇到过。

在中国即将加入 WTO 之际，在企业市场空间和利润空间压缩企业竞争已经白热化的今天，中国企业、企业家和咨询顾问们应对企业战略管理理论、战略管理方法、战略管理实践进行充分的研究、总结和应用，正像管理前辈袁宝华所说的那样："在企业的发展过程中，比利润更重要的是市场份额，比市场份额更具有根本意义的是竞争优势，比竞争优势更具有深远影响的是企业发展的核心能力"，同时战略管理理论也需要"中国造"。

专业化、多元化与核心竞争战略

编者按 本刊把"专业化与多元化谁主沉浮"作为一个大题目提出来，交给读者讨论，引起了社会各界的广泛关注。许多专家、学者、企业家及热心读者纷纷来函来稿参与这一问题的讨论。来稿中取得最一致的观点就是：专业化、多元化谁是谁非已不再是问题的焦点即不在于应该不应该专业化或多元化，而关键在于如何专业化或多元化，这里提出了一个崭新的观点，那就是"核心竞争战略"问题。最近，国航集团的贾永轩同志撰写了一篇《专业化、多元化与核心竞争战略》的讨论稿，就此问题进行了全面地分析和讨论，具有独到的见解和新观点，非常值得一读。特别那些至今仍徘徊于专业化、多元化歧路上的企业老总们，读了这篇文章会有一定裨益的。同时，本刊也欢迎有真知灼见的讨论文章继续惠寄给本刊，我们将择优予以发表。

专业化与多元化都是相对而言。专业化有产品专业化，如莲花味精；产业专业化，如用友软件。多元化有产业之内多元化，如联想集团信息产业之内涉及电脑、系统集成、板卡生产、科技园区、代理销售等六大多元产品；产业之间多元化，如四通集团横跨照明器材、电脑、医药、食品、建材、房地产、半导体、金融等八大多元产业。企业既有从专业化走向多元化，如"三九"从制药业走向多元化，方正从排版系统专业化走向多元化；也有从多元化走向专业化，如万科从多元化归核于房地产业，诺基亚从多元化归核于电信业等

企业经营专业化还是多元化，是企业发展过程中首要考虑的战略问题。但企业在作出专业化还是多元化的战略选择之前首先要回答企业为什么要专业化？为什么要多元化的战略依据问题。简单地说专业化的根本目的在于规模经济、规模效益；多元化的根本动因在于寻求新的经济增长点，降低企业经营风险，扩大企业总体规模。

核心竞争战略应具备三大要素

领导层远见卓识 把握新趋势能力 具备专业技能和资源

专业化与多元化问题的焦点不在于是应该专业化还是多元化，而是在于如何专业化与多元化，用什么统辖、指导、处理企业专业化与多元化发展的战略问题，这便是核心竞争

战略。

迈克尔·波特认为：竞争战略就是在一个产业里寻求一个有利的竞争地位。竞争战略的选择由产业吸引力和相对竞争地位两个中心问题构成。并据此划分出三种基本竞争战略：总成本领先战略（Overall Cost Leadership）、别具一格战略（Difference）、目标聚焦战略（Focuss）。那么，究竟什么是企业核心竞争战略？说法不一：有人强调整体竞争优势；有人把产品开发、技术、工艺、生产、质量、营销、服务、人才、资金中的一项或几项作为核心竞争战略；有人认为“核心能力是某一组织内部一系列互补的技能和知识的组合，它具有使一项或多项关键业务达到业界一流水平的能力。”；也有人说核心战略是难于精确定义的。

但笔者认为企业核心竞争战略存在于三个方面：第一，企业领导层的远见卓识、远大抱负；第二，企业准确把握已经、正在或潜在出现新趋势的能力；第三，企业已有或可得的专业技能与资源。这三点虽然约尔根·施特拉特认为是企业多元化经营成功的三要素。但笔者认为它们更是企业核心竞争战略。

第一，企业领导层的远见卓识、远大抱负是企业成功的根本保证。如四通公司成立之初便要做中国的 IBM，选择四通（Stone）作为自己的名称与标识以示不屈不挠精神，并制定“高境界、高效率、高效益”的三高原则。联想集团领导层则立志要做百年老店，更要在 2010 年进军世界企业 500 强。相反领导层若是扶不起的阿斗则是另一番景象。可口可乐的股份、配方是制药商坎德勒从药剂师潘伯顿那里低价买入的。麦氏兄弟在可以轻而易举控制一万余家麦当劳快餐店连锁权的情况下，却以 270 万美元的价格卖给了克洛克先生，自己去过无忧无虑的安稳日子。

第二，企业准确把握已经、正在或潜在新趋势的能力，又是企业竞争应变之本。新趋势应包括多个方面，但主要体现在产业演变趋势、技术创新发展趋势、管理创新趋势。“时移世移、变法宜也”。产业演变使产业有“朝阳产业”与“夕阳产业”。正如用友集团王文京所说：“任何一个公司都要选择产业方向，如果行业方向选错了，选择一个夕阳产业，你再怎么努力，发展也是有限的。相当幸运的是，我们选择了一个千载难逢、最具发展前途的产业。”但是，即使是朝阳产业也会有产业生命周期。技术创新趋势把握尤为重要。王安电脑公司因为没有把握兼容性和小型化趋势最终使王安公司申请破产。当数字技术已经明显时摩托罗拉的蜂窝电话主管罗伯特·N·威士伯却仍采用模拟技术而致力于小型化，并认为这种比香烟盒还小的手机足以抵御任何新技术的挑战，结果摩托罗拉在数字战中败走麦城。这位曾为摩托罗拉忠心耿耿服务 24 年的重臣也宣布从公“下岗”。瑞士失去手表业霸主地位，正是没有把握手表从机械技术到电子技术、石英技术的革新换代，从而让日本取而代之。

第三，企业已有或可得的专业技能与资源也是企业核心竞争战略的基础。即使领导层远见卓识，企业又能准确把握新趋势，但如果企业没有相应的专业技能与资源做保证也还是无能为力，有道是“巧妇难为无米之炊”。四通的起家资本 2 万元是借的，联想的起家资本 20 万是机算所拨的，如果它们当初没有这 2 万与 20 万又会怎么样呢？

善于利用核心竞争战略 审视企业内部环境

利用企业核心竞争战略审视企业内外部环境，审视社会对企业的需求和期望。这又包括四个方面：一是确定企业发展目标：企业是追求最大还是最好，大又大到什么程度。如长虹已誓师进军世界工业 500 强。500 强的及格线是年销售收入 1000 亿人民币，而长虹彩电 1998 年的预计销售收入只有 270 - 280 亿元。更严重的是长虹 1997 年的市场份额已达 35%，1998 年预计份额将达 45%，再扩大份额确实困难。专业产品市场已经高度饱和，彩

电大王也已做到了极限，因而进入世界 500 强的办法只有华山一条道：多元化扩张；二是审视产业演变趋势。包括产业结构构成，各产业特别是本产业所处的生命周期，技术创新趋势等。如与彩电、微波炉、VCD 机、汽车等竞争白热化的领域，利润恶化现象难以遏制相对应的是信息产业、文化产业、知识产业等一些新兴产业的崛起；三是审视企业间的竞争地位，确定本企业的竞争地位。特别是本企业在本行业的竞争地位和准备进入产业、产品的竞争地位。美国通用电器公司在为自己多元化发展做论证时，曾经制定了三条最基本的法则：其一，必须在本行业扩张，要坚持专业化基础上的多元化；其二，投资回报率必须高于 12%；其三，未来的多元化产品一定要在市场份额的排列中占据前 3 名的位置；四是再次审视、衡量本企业所已有或可得的专业技能与资源。例如，在大体相同的外部社会环境条件下，美国通用电器公司采取了全面生产各种高质量产品的战略，取得了经营上的成功；而美国西屋电器公司采取了同样的战略，却遭到了失败。原因就在于通用电器公司在技术上和其它资源上拥有雄厚的实力，而西屋公司却缺乏这些内部因素上的优势。巨人集团多元化发展陷入困境也正是巨人大厦建设的自有资金与筹措资金能力与 70 层大楼实际需求资金之间的差异，最终使巨人集团陷入财务危机。

利用核心竞争战略 审时度势作出抉择

在利用企业核心竞争战略分析了企业发展目标、产业演变趋势、企业专业技能与资源确定企业竞争地位之后，就可对企业专业化还是多元化发展作出战略选择。

如果，你的企业处于新兴朝阳产业或支柱产业，你又追求主导地位，你的企业又有相应的专业技能与资源，你的企业就可以执着于专业化发展。用友集团选择的是一个千载难逢、最具发展的新兴朝阳产业，用友集团便为自己制定了一个专业化的软件公司发展战略发展软件产业，推进中国管理现代化，力争 1995 年成为中国最大的财务软件公司（已提前实现），2000 年前争取成为上市公司，2000 年成为中国最大的商用软件产业集团，实现年销售额 5 亿元，2005 年实现年销售额 25 亿元，2010 年成为有影响的跨国经营企业。随着中国房地产政策的改革，中国政府把住宅业作为刺激中国经济发展的新的经济增长点，万科公司则从多元化走向专业化发展道路，具体归结于三个方面：一是从多元化经营向专营房地产集中；二是从多品种经营向住宅集中；三是投放对象有 12 个城市向北京、深圳、上海和天津集中。总的目标就是以房地产为主业，以住宅为核心，调整业务盘活存量。不过还要奉劝执着于专业化发展的企业不要太过于执着。专业化发展企业不仅要关注、研究产业间的多元化，更应适当推行产业专业化基础上的多元化。

因为，随着技术的加速进步，产业演变周期也在缩短，特别是突变性技术的出现会是产业、产品方向出现根本性转变。专业化企业太过于执著会使企业遭受重大损失甚至陷入破产的边缘。如王安电脑破产、摩托罗拉在数字战中败北、瑞士失去手表业霸主地位都是太过于执著、太过于钟情于自己的技术、自己的产品。

在利用了企业核心竞争战略确定了企业发展目标，认清了本产业的生命周期与局限性，认准了新兴朝阳产业的发展趋势与增长机会，企业又确有相应多元化发展的专业技能与资源你的企业便可进入多元化发展战略轨道。而不论你是产业之内多元化还是产业之间多元化

这里的关键是如何让核心竞争战略统筹、指导企业多元化发展、经营的问题。学会科学地开展多元化经营是中国企业的当务之急。企业多元化经营包括：多元化产业方向、产品种类的选择；多元化进入时机；多元化产业发展结构与规模的组合；多元化进入方式与途径选择；多元化风险等几大问题。

首先，多元化产业、产品发展方向选择是多元化发展的关键之关键。多元化方向选择

一是考虑产业发展演变趋势；二是考虑技术创新、突破及趋势；三是考虑产业、产品之间的关联程度；四是考虑欲进入产业的竞争程度和进入难度。

具体方向选择可有以下四种类型；一是垂直式多元化。即在一个完整的生产全过程中企业在原承担的生产阶段的基础上向前或向后发展经营。如联想集团在代理国外品牌、生产电脑板卡的基础上后向发展整体电脑。红塔山集团在生产香烟的同时前向发展烟叶加工甚至种植烟草；二是水平式多元化。即企业在同一专业范围内进行多品种经营，进入与企业现有业务相近的行业。如家电业进入 VCD、DVD、计算机、通信业。进军计算机产业的家企业有长虹集团、海信集团、TCL 集团、熊猫集团、夏华集团等。进军 CVD 开发 DVD 的企业包括长虹、康佳、TCL、熊猫、海尔、美菱、长岭、春兰等。向通信产业进军的有康佳、熊猫、海信、海尔等；三是同心圆式多元化，即企业以市场、技术为核心，进入与现有业务相关的业务领域。这种模式的多元化也是最普遍的，无论是彩电业的长虹、康佳、海信，还是冰箱业的海尔、科龙，空调业的春兰，洗衣机业的小天鹅都采用了这种模式；四是集团式多元化，即企业以进入全新市场为目标，和现有业务完全无关的多元化这种模式使企业进入一个全新的领域，面临的风险也是最大的。如海尔集团、方正集团、四通集团进入制药业，春兰集团进入摩托车和汽车业，都是典型的集团式多元化。

其次，多元化进入时机主要考虑四方面因素。一是本企业所处产业的生命周期与新产业趋势提供的增长机会问题；二是新技术创新发展的时机洞察问题；三是政策法规强制因素问题；四是竞争程度与专业技能问题。如果处于夕阳产业或国家产业政策限制的企业宜及早进入多元化经营，及早进行主导产业的转移。如长虹集团就是从典型的军工企业及“军转民”转向彩电业。

再次，多元化的结构与规模又是多元化发展的主要问题。这主要考虑产业趋势。市场容量、技术成熟度、竞争地位、企业专业技能与资源等因素。企业多元化的结构与规模主要有两种模式：一是一业为主多元发展；二是多业并重。联想集团以电脑为主业，同时发展系统集成、教育软件、板卡生产、代理销售等多元产品与服务。长虹集团彩电生产已达 667 万台，而决定向市场投放 200 万台数字视频机、50 万台空调，及未公开数量的电脑。

还有，多元化发展的进入方式与途径也是多元化发展一关键问题。多元化发展进入方式与途径主要有两大类：一类是企业新建、自创进入多元化与企业通过收购。兼并进入多元化，企业以内部方式进入新行业的成功率高于外部进入方式；另一类是企业“孤军奋战”进入多元化或“与巨人同行”方式进入多元化。企业“与巨人同行”方式进入新行业的成功率高于“孤军奋战”方式。四通多元化进入方式可划分为（1）内部发展，如金融；（2）与国内合资，如医药、水泥、房地产；（3）与巨人同行，如照明器材、食品、集成电路。四通“与巨人同行”一定程度上弥补了四通经验、专业技能与资源的不足，在一定程度上减少了相关性不足的失败率。巨人集团投资房地产、生物工程均采取孤军奋战方式进入。结果巨人大厦的资金不足便无法予以弥补，这与四通形成鲜明的对比。

最后，多元化决非是通向成功的金钥匙，而是一把“双刃剑”。使用得当，可以提高自己竞争优势，壮大企业规模；使用不当，则会破坏企业资源的合理配置，损害企业竞争优势。因为“隔行如隔山”。企业在多元化的同时，将不可避免地面临多种形式及特点的产品，其技术开发、生产工艺、营销、管理都可能不同，企业须从头做起且各产业之间协调、系统内部平衡也可能难以维持；另一方面企业的资源总是“稀缺”的，过于分散经营而失去主导产业、产品的竞争优势最终会使企业失去市场，陷入危机。史玉柱的巨人集团、王遂舟时期的亚细亚集团都是前车之鉴。

正如约尔根·施特拉特所说：“没有一家公司能在一夜之间通过多元化经营把它的新产品或劳务带进新市场。多元化经营也不是一个一次性的行动，而是一个特定的过程：是一个在企业家长远、技术及其用途的发展趋势和公司本身所具备的专业技能这三者之间进行

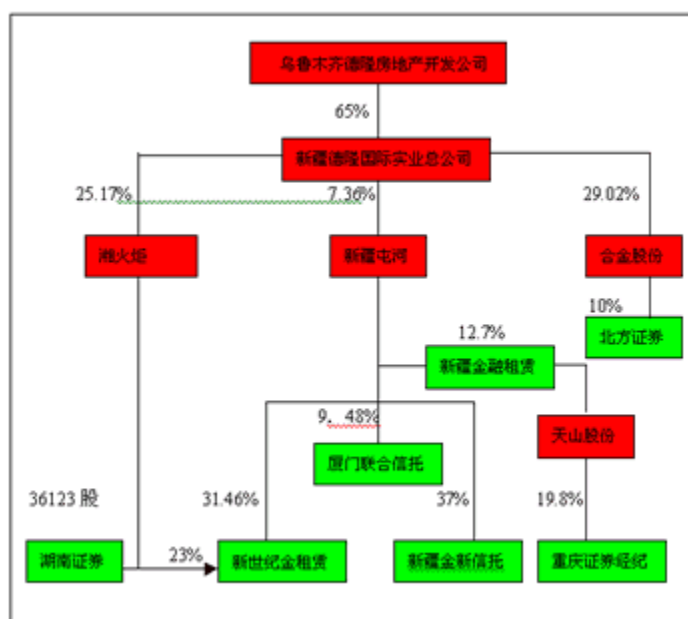
平衡的过程。”“对于任何冒险闯新领域的尝试来说，挫折甚至失败都是不可避免?quot;。多元化经营发展的企业应该谨慎审视本企业是否具备核心竞争战略，并在多元化过程中谨慎使用核心竞争战略。

产业集团购并金融资本

一、现象：产业集团发动金融购并风暴

目前产业界与金融界一股风潮是产业集团发动金融购并风暴：海尔集团收购鞍山信托20%股权，入主青岛市商业银行，与长江证券洽谈增资入股，与人寿保险公司洽谈并购；新希望集团入主民生银行，巨额资金投向证券、金融保险业；鲁能集团是华夏银行的第一大股东、交通银行的第四大股东，分别是湘财证券和蔚深证券的第一大股东，控股经营济南英大国际信托投资公司和山东金穗期货公司，拥有“山东国电”和“鲁能泰山”两家上市公司成为全国集银行、信托、证券、期货、保险代理等金融功能于一身的企业集团；东方集团入主民族证券，为民生银行主要股东，可以说在金融、保险市场呼风唤雨；光大集团北京、香港总部各为独立法人，分别交叉控制着境内外银行、证券、信托、保险等19家上市公司；中关村发展公司购并佛山证券改名中关村证券；联想组建风险投资公司并将其作为集团未来三大主业之一；德隆通过自身及控股的上市公司参股了金新信托、新疆金融租赁新世纪金融租赁、厦门联合信托、北方证券、泰阳证券、重庆证券、深发展等并意图染指保险业（图1）；更有100多家上市公司参股或控股40多家券商（图2）。

图1 德隆金融链条



资料来源：《21世纪财经》

图 2 上市公司参、控股证券公司

上市公司	代码	参股券商	投资额 (亿元)	持股比例 (%)
雅戈尔	600177	中信证券	3.2	
辽宁成大	600739	广发证券	4	20
中辽国际	0638	辽宁华盛信托		60
兼得网络	0572	青海证券		92.6
鲁捷投资	600784	齐鲁信托		55.385
鲁捷投资	600784	德州信托		16.7
邯郸钢铁	600001	三联证券	1.6	19.14
东方集团	600511	民族证券	2	
锦州港	600190	民族证券	1	
中关村	0931	中关村证券	2.4	14.93
深圳机场	0089	国信证券	5.24	
珠江实业	600684	西南证券	1.2	
益森泰	600156	湘财证券	1.2	
亚泰集团	600881	东兴证券	2.92	
三生股份	600326	海通证券	2.5	
申悦股份	600442	海通证券	1.2	
美雅股份	600268	广发证券	1.08	
博欣股份	600351	长江证券	1.1	
大众交通	600611	国泰君安	1.2	
伊力特	600197	湘财证券	1	
北京城建	600266	国信证券	1.27	

资料来源：《中国经营报》

二、原因：产业集团借助金融资本扩张集团规模、资本与业绩

产业集团发动金融并购风潮主要原因在于借助金融资本扩展企业规模、资本与业绩。具体表现在：

第一、借鉴国际经验，以产业资本进入金融资本，实现产融结合

中信集团、光大集团、海尔集团、希望集团、东方集团、德隆集团等发起购并金融风潮无疑是向通用电气、通用汽车等国外大企业的成功经验学习，以产业资本进入金融资本，以金融资本为产业资本服务。

通用电气的产融结合从 30 年代的资金部诞生到通用电气金融服务公司再到通用电气金融财务集团，其业务范围越来越广，几乎涉足所有的银行与非银行业务，已成为在资本市场上纵横捭阖、无处不在的超级产融资本大鳄。作为战略投资管理家的世界头号经理人韦尔奇一只眼睛盯着通用电气的实业集团，另一只眼睛盯着通用电气的金融财务集团，既让实业集团作为金融集团的基础支撑，又让金融集团为实业集团提供消费信贷、消费者服务、设备经营融资租赁、特别金融服务、市场中介金融服务等综合开拓市场利器，并且金融服务集团所获利润几乎占通用电气公司总利润的一半。可以说通用电气的产融结合为通用电气公司的产业发展、利润提升、股价攀涨作出了莫大贡献。

通用汽车公司的通用汽车融资公司主要为汽车购买客户提供汽车消费信贷，而汽车消费信贷是汽车促销中一种最行之有效的方式，它可以有力地扩大市场份额，促进销售。通用汽车融资公司 1998 年的总资产值已经达到 1470 亿美元，利润达到 13 亿美元，客户分布在世界 35 个国家、地区，达到 800 多万人，它不仅有力的促进了通用汽车公司汽车销售而且它本身又赢得高额利润。

第二、开展多元化经营，分散集团风险，扩大集团规模

海尔集团、东方集团、春兰集团、希望集团以产业资本并购金融资本实际上是其多元

化战略之一，它们推行多元化战略既是为了分散风险更是为了扩大集团规模，冲击世界 500 强。只是这种多元化战略的投资方向不是投向实业而是投向了金融产业，而金融产业正是产业集团大有作为的地方。

500 强是一代中国企业家的梦想，海尔集团、春兰集团、联想集团明确提出了进入世界 500 强的目标，并得到国家的鼓励和支持。海尔集团已进入 68 行业，经营 1 万多种产品，去年海尔的产值是 400 多亿，今年的目标是产值超过 600 亿，而去年世界 500 强最后一位收入是 102 亿美元即将近 1000 亿人民币。海尔进入金融领域则不仅是为了获取投资收益，分散投资风险，而是将资产规模、收入规模做大。有两组数字引起张宏伟的深思：一是全球贸易总额的 97.5% 是金融资本交易，产品贸易仅占世界贸易总额的 2.5%。那大家想一想，做什么产品才能做得最大？第二个数字，每个国家在全球生产总值的比例和那个国家拥有的跨国公司比重是同比的。21 世纪就是跨国公司主宰世界，中国有多少跨国公司？他认为，应将企业文化内涵放在全球经济结构调整中去，使你的机制、产业结构不断地调整。刘永好在把饲料产业做大作强的同时考虑新的资金投资去向，他认为金融业既是资金需求大的地方，又是有战略性机会的地方，可以去把握、去投资。他将新希望的产业结构比作一架飞机：新希望的总部是这架飞机的头，确定方向和实施决策；饲料业是这架飞机的身子，处于主要产业的位置；金融是飞机的左翼，房地产是飞机的右翼，而正在初步踏入的高科技等领域是机尾，即使偶有失败对全局损伤也不大。

第三、产业投资发展以金融资本作为后盾，实现战略投资

当企业发展到一定规模、档次时，往往由产品投资者变成了产业投资者、战略投资者，而战略投资者又必须以庞大的金融资本作为后盾，才能实现其产业投资、战略投资。也就是说大集团投资小打小闹已没有意义，大规模投资就需要庞大的资金，庞大的资金就需要金融资本的支持。

海尔要走向国际化市场，要保持高速发展，要扩大规模，要冲击世界 500 强，就必须搭乘金融这条大船，才能平稳发展。刘永好作为战略投资者将 30 亿投向他看准的具有战略性机会的房地产业。三九集团融资 13 亿准备在全国建立 8000 家医药连锁店。2000 年春兰集团与台湾剑度公司共同投资 60 亿元进军 TFT-LCD（薄膜晶体管液晶显示器）领域。张宏伟在解释东方集团的核心时认为把钱、资本变成资产，通过资产去经营获取利润，这种方式是最传统的。有许多人这样做，不需要他们去做。东方集团是看这个产业是否是今后投资的方向，产业能否做好，再从投资角度进行投资。东方集团是一个投资控股公司，从投资的角度，要选择：什么样的产业是最有发展潜力的，即什么样的产业在未来发展最大。还有一个标志就是，入世后跨国公司要进入哪些领域？在这个领域里有无主动权与其对峙？如果没有，国际化接轨的问题需要很漫长的时间。

第四、产业集团追求金融业的丰厚利润，实现其图大求强的业绩目标

马克思资本论显示资本总是有低利润的行业转向高利润的行业，最终实现行业间的平均利润。目前中国的现实情况是实业利润率远低于金融业利润率，而银行、证券、保险等金融业利润丰厚。因此，产业集团纷纷购并银行、证券、保险公司，追求金融行业的丰厚利润，以实现产业集团自我追求或迫于压力的利润率、利润额、回报率等业绩目标。

希望集团、东方集团等投资的民生银行已经给予它们丰厚的汇报；保险业则更是高利润的行业，保险业吸收的保险金额绝大部分是不需用于保险赔付的，按巴菲特的投资论调金融市场上永远不需要还钱的公司就是保险公司。

从近年的情况看，证券公司的经营状况要大大好于实业公司。一些上市公司之所以瞄准证券公司，是因为募集资金找不到好的投资项目或项目风险大，而参股证券公司可以有

稳定的良好收益。毫无疑问，是证券行业的“暴利”才使企业集团、上市公司趋之若鹜。作为一个新兴的市场，证券行业是目前少有的“暴利”行业，从2000年的统计数据来看，我国前20大券商的净资产收益率均在20%以上，部分公司超过30%，远高于同期上市公司的平均净资产收益率。2000年券商排行榜也表明，利润最高的前20名券商合计利润达154亿元左右，同比增幅高达134%。

2000年报显示，“券企联姻”已经为上市公司带来丰厚的投资收益，甚至成为部分上市公司重要的利润增长点。以参股广发证券的辽宁成大（600739）和吉林敖东（0623）为例，辽宁成大参股获得投资收益12780万元，占公司净利润比重达75%；而吉林敖东参股获得投资收益5778万元，占公司净利润比重达70%。雅戈尔（600177）对中信证券和天一证券的这两项投资都为雅戈尔带来了丰厚的投资回报。雅戈尔公司今年5月17日收到了来自中信证券股份有限公司2000年度分红款7600万元，这项投资至少已经收回1/3的成本，可以断定，在3年~5年的时间里雅戈尔会收回全部投资并且赚取一部分投资收益。正是基于看好未来中国证券业良好的发展空间，雅戈尔选择了中信证券，投入3.2亿，列第二大投资方。利益驱动才“券企联姻”的根本动力。

第五、上市公司变改募集资金投向，化解闲置资金，片面追求短期效益

从已公布的中报表明：2001年中报的上市公司平均每家公司闲置资金数为3.11亿元，闲置资金占总资产的比重为17.96%。分析表明：2001年中期沪深两市共有10家上市公司资金闲置数额超过了20亿元，其中闲置资金最多的高达38亿元之多。另据统计结果显示，1999年上市公司共在沪深两市募集资金773亿元，2000年募集资金数为1548.86亿元，比1999年增长了100.37%，而2001年前7个月募集资金数为742.31亿元。对比分析表明，随着上市公司在沪深两市筹集资金数量的增加，上市公司的资金闲置现象也越来越严重。

在我国的证券市场，上市公司改变募集资金投向现象严重。统计表明：1999年沪深两市共有125家上市公司改变募集资金投向，2000年改变募集资金投向的公司也在120家左右，而今年上半年就有120多家上市公司宣布改变募集资金投向。从募集资金的速度看，2000年募集资金比1999年翻了一番，2001年前7月就募集了相当于1999年全年的募集资金数，由此可见，随着上市公司募集资金数量的增多，募集资金投向变更的速度也在增长。

上市公司片面追求短期效益。通常，上市公司要完成募股时承诺的项目需要一定的时
 渲芷冢⊙行十蹲是◇揽梢裁诙唐谏洼⑥床聘唬⊙屹松鲜泄⊙径追赘谋涑背醯某信担⊙⊙扒螻唐
 谕蹲适找矜H绶康天▼笠瞪鲜铤⊙蟪牡编患曳康天⊙鲜泄⊙咎旌璞σ担⊙谏鲜泻蟪坏浆肽旻徒⊙
 话氩淖式鸞奈⊙邮轮と⊙诨跬蹲屎凸⊙毓阅滴瘳6⊙悠湔泄伤得魔桐弥◆φ炯莘⊙械姆康天⊙迪
 牟可杏薪洗蟪淖式鶉笨冢⊙脊勺式鶉⊙客度胍仓荒茺臆⇒舳×式稿⊙谖庵智榭魃拢φ⊙救唇⊙蟪淖
 式鶉糜诙唐谕蹲剩?br> 上市公司资金闲置，改变募集资金投向，片面追求短期效益是上市公司购并金融产业的主要动力和原因之一。

三、趋势：国内产业资本与金融资本融合

产业资本购并金融资本的实质是国内产业资本与金融资本的融合。

在国内产业资本与金融资本结合主要有四种表现形式：

一是产融资本混合发展，即实业发展同时发展金融，以金融发展同时发展实业，此类

型以中信、光大为代表，以国家政策支持为背景。中信集团本身即为信托公司，以国家特有政策设立专门中信银行、中信证券，并同时混业发展电气、电信、房地产等多元产业。光大集团则设立光大银行、光大证券，控股申银万国证券，合作合资成立保险公司，并同时拥有香港上市的光大控股、光大国际、香港建设公司等多元产业。但是这种政策优势在金融控制较紧的情况下一般企业难以企及；

二是国内产业集团设立的非银行财务公司，有人把国内产业集团设立的非银行财务公司称作正在崛起的“新金融力量”。这股“新金融力量”不仅包括已经成立的 70 多家财务公司，而且包括正在排队等候批准成立财务公司的海尔、中粮、普天、中海油、上广电等。在大多数行业已从暴利过渡到微利时代，产业结构的调整和升级将会以非常频繁的兼并重组形式出现，或是扩大规模保持超额利润，或是寻求新的利润增长点，这正是资本运作的平台，利用集团内部的财务公司搞资本运作自然是大多数企业的首选。但国内已经审批成立的财务公司只有 70 余家，新审批成立财务公司非常困难且审批程序非常复杂。《企业集团财务公司管理办法》要求集团总资产不得低于 80 亿人民币，所有者权益达到 30 亿，年销售收入达到 60 亿，利润总额达到 2 亿，财务公司最低资本金 3 亿。对一般企业来说门槛较高且还有许多其它限制性规定。财务公司的审批限制使这一产融结合的方式受到一定限制。

三是以金融资本进入实业，其代表是华晨集团。华晨可以说是资本运作的特例，它走的路是从金融做产业，再从产业回到金融，但是华晨从金融到产业，理顺金杯，用了四五年的时间；如今，华晨投资广发银行，控股一间担保公司，还要收购证券公司，在这条路上，华晨先后打通了美国、香港和内地资本市场；其实许多银行、证券公司接受集团公司或上市公司资本从某种意义上也可以说是金融资本进入产业资本。

四是产业资本并购金融资本，它与产业集团内部设立财务公司不同的是它在产业外部投资并购银行、证券、保险、信托，以达到参股甚至控股的目的，有的甚至企图将整个产业集团变成金融控股公司，其代表为东方集团、希望集团、海尔集团、鲁能集团。

产业资本并购金融资本风潮说明产业资本与金融资本融合进一步加深。产业资本与金融资本进一步融合说明中国的银行体系自身能力不足，政策性借贷或所有制歧视等问题远远不能满足中国企业资本运作的巨量需求，金融产业的发展空间和丰厚利润既是产业集团的投资空间、规模空间也是利润空间，这一切都是产业资本并购金融资本的动力与源泉。并且这种产融结合的趋势越来越明显，越来越普遍，越来越强势。

当然，如果说国内真有产业资本和金融资本的完美结合，可能还为时过早，我们看到这种结合目前还是相当表面化的，实际上金融资本与产业链条并没有实现真正意义上的互动。但随着 WTO 的加入，随着国外强势产融结合资本的进入，国内产业资本与金融资本的结合必定会更进一步加强。

战略制胜：联想与海尔

作者：贾永轩 北京索荣管理咨询有限公司总经理

历史总有一些惊人相似之处，海尔与联想两家企业竟也有惊人相似的地方。我们经过对比研究发现联想和海尔的十大共同发展特点。

一、起步与时段

联想和海尔都是起步于 1984 年，与其说这是个时间上的巧合，不如说是两家企业认知市场机遇的巧合。那个时间是中国的知识分子中诞生先知的黄金时间，政策回归理智以及市场出现巨大空间促使包括联想和海尔在内的多家如今已名扬四海的企业趁势崛起，柳传志和张瑞敏凭借先知之见奠定了一代知识分子的领军地位。

联想诞生于 1984 年 11 月，是由 11 个完全不懂经营管理的科技人员靠中科院计算机所 20 万元的投资起家的，海尔的诞生应从 1984 年张瑞敏入主濒临倒闭青岛电冰箱总厂算起，当时也是家小底薄。但如今联想成就了电脑市场的霸主地位，主流产品一度达到 35% 的市场占有率，竞争对手自叹撼之不易；海尔的黑色家电也在海内外占据了广阔的市场，可谓享誉世界。

正是它们都抓住了上个世纪末期第一波市场机遇，积淀了近 18 个年头的发展历程，所以才有今天的规模、地位和令人看重的经验。联想的成功经验之一是创造出具有自己特色的管理哲学与模式，平底快船模式、大船结构、舰队模式是联想 18 年的三个战略发展阶段。海尔在不到 18 年的时间里创造出了从无到有、从小到大、从弱到强、从国内到海外的卓越业绩。海尔的发展历程向我们清晰地展示出了海尔战略的三个发展阶段：名牌战略阶段（1984-1991 年）、多元化战略阶段（1992-1998 年）、国际化战略阶段（1998 年至今），可以说正是在针对不同情况的三个发展战略的指导下，海尔正一步步持续稳定、快速发展，取得了一个又一个令人瞩目的辉煌成就。

二、从小与到大

联想和海尔从小到大的发展历程都是一个执着于自己长远规划、不断创新、顽强地按照自己目标一步一步不断发展壮大的奋斗过程。

以 20 万元起步的联想，在 18 年后的今天，当初的 20 万元翻了整整 16 万倍，发展成为市值 40 亿美元的上市公司。联想控股有限公司现包括联想集团公司、神州数码公司、联想投资公司、房地产公司。目前拥有员工 1 万余人，在北京、上海、成都、西安、沈阳、深圳等地设有地区总部，在全国各地有数千家代理分销网点，在欧洲、美洲、亚太设有海外平台，联想集团是国家 120 家大型试点企业集团之一，是国内最有影响的高科技公司。18 年前，海尔的前身--青岛电冰箱总厂还是一个亏损 147 万元，濒临倒闭的集体小厂。1984 年只有一个型号电冰箱产品，目前已拥有包括白色家电、黑色家电、米色家电在内的 69 大门类 10800 多个规格品种的产品群。在中国，海尔每年有 1000 多万各种家用电器进入人们的家庭；在海外，海尔已销售了 400 多万台家电。2001 年海外出版的《家电制造商》第二期杂志对全球前十位家电制造商进行了排名，海尔集团名列第九位，中国公司只有海尔一家。2001 年 8 月 6 日美国的《福布斯》杂志根据 2000 年全球白色家电品牌进行了排名，海尔雄踞第六位。如今，海尔的名字响彻全球，产品已出口到世界 160 多个国家和地区，甚至把工厂办到了美国和德国这些传统的家电生产大国、强国。

三、统帅与团队

从相当程度上说，海尔、联想能有今天辉煌成就的原因在于灵魂人物的统帅作用。说到底，海尔发展的整个过程就是在贯彻张瑞敏的“市场链”思想，也可说海尔集团就是张瑞敏管理思想的试验场。数量庞大的供应商，生产商、分销渠道、营销网点和客户群之间的组合关系，也就是张瑞敏的市场链关系。联想 18 年是“柳传志时代”，柳传志从 1984 年创业到 2000 年联想在互联网领域的大胆举措，到对联想产权、上市、转型等重大问题的把

握与决策，足见柳传志的影响力和魄力之大。从张瑞敏和柳传志身上可以看到，企业家杰出的掌舵能力对企业发展的作用是何等的重要。如果一个企业领导人不断更替，政令不畅、朝令夕改，那么企业的发展目标和理念就难以一以贯终，管理也难免混乱，如此以来，企业将会走弯路和险路。因此，企业的统帅对企业的稳定与发展是至关重要的。

企业的发展与团队的力量是密不可分的，海尔和联想的经验说明了这个道理。柳传志、张瑞敏在发挥一己才干的同时，非常依重团队的作用，以及后续人才尤其是管理团队的培养。柳传志选拔和培育出杨元庆、郭为、朱立南、马雪征等年轻后备力量，甚至以“少帅”这个指意性很强的角色称呼杨元庆和郭为，目的是让他们在各自岗位上获得充分锻炼的机会，在公司的管理决策中发挥作用，并最终实现最高权力的平稳过渡。张瑞敏也培养了一批年轻领军人物，如众人所称呼的周云杰等三将士。“一群认真的人在认真地办一个企？”；联想人的这句话是两家公司各自的管理层团结务实，亲密协作的团队精神的写照。

四、务实与务虚

企业要做大，必须兼顾务实和务虚，务实为本，务虚为纲，纲举目张，企业才能做出灵魂，做出影响。两家企业之所以能有一步一个脚印的平稳发展历程，有令人瞩目的企业文化，有良好的规模、业绩、社会形象和影响力，原因在于他们那长袖善舞的务虚能力和脚踏实地的务实精神。

务实之举自不待言，18个年头是用一段段的成绩堆积出来的，市场业绩也是一寸寸争取出来的。就务虚来说，海尔一开始就实施名牌战略，把产品目标、经营管理和市场营销战略定位于名牌产品上，继而又适时提出搞跨国经营，向世界500强方向进军；同时在企业内部建设海尔文化，把人作为主体和目的，一切以人为中心，营造一种尊重人、信任人、关心人、理解人的文化氛围，使每一个主体富有热情审美特征，积极地负责任地从事创造性实践，把严格的管理体制和人内在心灵需求和谐、完美的结合起来。他们在管理中创造性地总结出自己独特的“斜坡球体论”管理概念和务实的5S现场管理法、OEC管理模式、市场链模式，并持之以恒、务实创新。而联想是立足于高科技名牌，在高科技领域中创建自己的名牌，以市场为导向，以科技为主线、实施“贸工技”三级跳的高科技产业化战略，塑造良好的企业形象，形成巨大的亲和力；在信息产业领域内多元化发展，以中国市场为主战场奠定工业基础，以风险投资公司为媒介进行优势互补；在企业内部提出讲奉献、讲竞争、讲拼搏、讲创新、讲服务、讲质量的具体要求，形成把个人追求融入到企业发展目标中，在求实、进取、创新的工作价值观念感应下，使每个人、每一年、每一天都在进步的良好氛围。同时夯实基础管理，在“缝鞋垫”与“做西服”做到完美的结合。

五、专业与多元

企业做到一定规模后，是专业化还是多元化？对很多企业来说，这是个两难的问题，但海尔和联想都成功地从专业化起步最终走向多元化之路，不过，他们都做出了自己的特色、规模和业绩。

海尔1984-1991年首先坚持7年的冰箱专业化经营，在管理、思维、销售服务等方面形成自己的核心能力；从1992年开始，海尔从一种产品向多种产品扩张，进入冰箱、空调、洗衣机等白色家电领域；1997年以生产数字彩电为标志，海尔进入黑色家电领域；1998年，又涉及米色家电领域的电脑与软件领域，如今产品有69大门类10800多个规格品种。海尔在从专业化走向多元化的过程中，采用“亮了东方再亮西方”的战略，而不像一般企业“东方不亮西方亮”的策略。

联想从 1984 年到 1998 年主要坚持信息产业领域的多元化发展战略，从事六大产品业务，这些业务主要归属到联想集团公司，根据业务调整，联想集团公司主要负责网络接入端产品和信息产品，以及 ISP 和 ICP 的服务；以联想科技公司为主导，重组成立神州数码股份公司，主要负责电子商务为中心的网络产品，以及为客户提供全面的系统集成方案；成立联想投资公司主要从事风险投资业务；以原房地产业务为基础，成立房地产公司巨资投建“融科资讯中心”。

联想从专业化到多元化的过程中，坚持了三个三。三结合道路：坚持走一条“贸工技”结合的道路；三个不能干：没钱赚的事不干；有钱赚但是投不起钱的事的不能干；有钱赚也投得起钱，但是没有可靠的人去做，这样的事也不能干。三个能做：一是坚决不受做成一个产品一举成功的诱惑；二是要发挥优势，做外国大公司所不能或不愿做的事；三是做一般小公司或短期行为的公司做不了的事。

六、品牌与质量

品牌和质量有机地结合是现代商品最为显著的特点，成功的企业莫不将这二者视为经营的一大核心。

海尔与联想都是立足于“品牌企业”，他们在打造自己品牌的过程中，依靠确保产品质量，发展规模经济，增强企业实力，加强科学管理，培养优秀人才，注重形象宣传，提高商业信誉，坚持开发创新，增强品牌活力，做好服务，赢得消费者信赖等措施。以质量保证品牌，以服务保证品牌，做到质量、服务与品牌互动。

联想从“联想 1+1”、“开天”、“天禧”、“FM365”、“问鼎”一个个产品品牌的运作，到声势浩大、庄严隆重的誓师大会运作，再到联系集团、神州数码、联想控股的公司品牌运作，都在打造自己“高科技国际品牌企业”的形象。质量是企业的生命，海尔的砸冰箱事件、全面质量管理，6σ 管理，都是以质量保证品牌的含金量，以质量保证品牌的信誉。海尔的第一个阶段就是品牌战略，提出“海尔真诚到永远”、“先卖信誉、后卖产品”、“有缺陷的产品就是废品”、“无搬动服务”、“海尔--中国造”这些理念与目标。海尔的品牌在 100 多个国家注了册，海尔的品牌价值已达 300 多亿人民币。

七、营销与服务

营销是企业的命脉，海尔和联想的成功很大程度归功于营销与服务方面的巨大成功。海尔在海内外设立了几万家销售网点，联想也始终将营销与服务当成企业经营的重中之重不断出新，适时将直销的营销战略调整为以发展代理为主的运作策略。

海尔在营销方面的思路是，根据影响消费者需求因素，即地理、人口、消费心理和消费行为来细分市场，根据不同的消费者具有不同的需求这一特点，从满足不同消费者的需求出发，开发出品种繁多，各具特色的产品；利用产品的优势，创造市场，采用差异化营销，针对每一细分市场制定一套独立的营销方案；在国内采取迎头定位的策略，在国际采取避强定位的策略，扩大营销范畴和加强国际交流。同时利用产品的品牌，根据产品、定价、渠道、促销等进行整合营销。在产品的生产销售中注重服务理念，推崇卖产品就是卖服务的理念，形成一个结果（服务满意），二条理念（带走用户的烦恼，留下海尔的真诚），三个控制（服务投诉率小于万分之一，服务遗漏率小于万分之一，服务不满意率小于十万分之一），四个不漏（一个不漏地记录用户的问题，一个不漏地处理用户反映的问题，一个不漏地复查处理结果，一个不漏地将处理结果反映到设计、生产、经营部门）的一整套服务风范。

联想在营销上的思路是，首先形成自己的经营哲学，贯彻现代市场营销观念，实施多

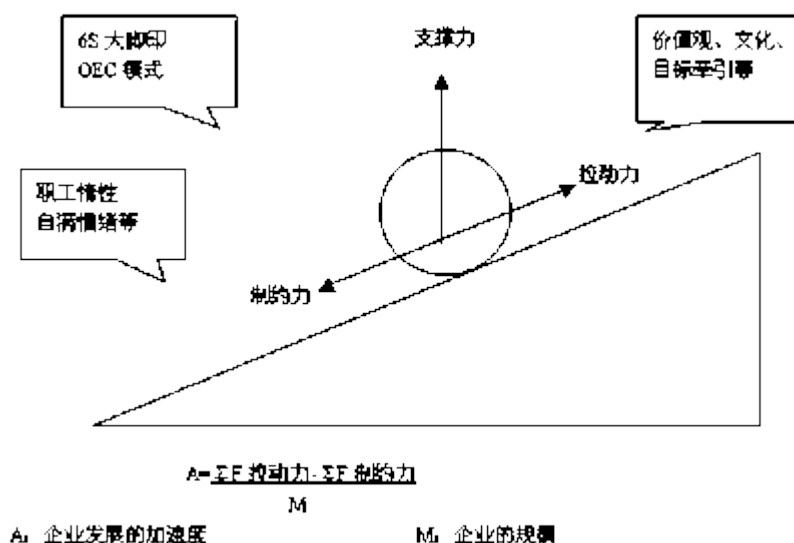
层次营销战略，向客户提供好的产品、好的销售、好的服务，首先形成自己丰厚的无形资产信誉，建立灵活有效的规模营销体系。在全国、全球建立庞大的销售网络，同时利用高科技产品的特点，进行网络营销、捆绑销售、国际营销等。在服务上，联想人坚持“服务是企业的第一要务”这一市场观，在全国设立维修站，组成了一个遍布全国的维修、服务网络，不惜人力、物力做到产品销售到哪里，优质服务就跟到哪里，并积极开展遍及全国的质量服务活动等，从而也为自己的产品营销起到良好的铺垫工作。

八、管理与模式

海尔的企业管理过程可划分为由无序到有序（1984-1988），由有序到形成体系（1988-1990），由体系到高度（1990-1992），由高度到延伸（1992-）的四个阶段。

海尔的发展过程就是管理与创新的过程。海尔的管理思想体现在“斜坡球体论”中，海尔的管理模式主要体现在 6S 现场管理法、日清日高管理法和市场链上。“斜坡球体论”认为企业好比是斜坡上的球体，由于受到来自市场竞争和内部职工惰性等因素影响形成的制约力，有向下滑落的本性，要想使它向上移动，需要有两个作用力：一个是支撑力，保证它不向下滑，这好比企业的基础工作；一个是拉动力，促使它向上移动，这好比企业的创新能力且这两个缺一不可。

其中海尔文化、海尔市场链是拉动力、创新力；6S 现场管理法，OEC 管理法是支撑力；职工的情性是制约力。当拉动力大于制约力时，企业就能稳步发展，反之当拉动力小于制约力时，企业就要下滑，当拉动力等于制约力时，企业就处于平衡状态。



联想在 18 年的发展过程中，逐渐形成了一套独具特色的经营思想理念与管理体制，具体可以称之为“1+3+5”模式。“1”指一条产业化道路，即“贸工技”的发展道路，国有高科技企业同世界先进企业的差距主要是对市场和销售的规律性掌握方面，因此，发展应从学习销售入手，确立市场优势，形成规模效应；再进入生产领域，掌握大工业生产的规律，在生产过程中体现新技术、新工艺；最后进入高科技的研发阶段，逐步逼近世界先进水平，这是联想发展的精髓。“3”指的是管理三要素、管理三结构和三种人才观。管理三要素：搭班子、定战略、带队伍；管理三结构：平底快船模式、大船结构、舰队模式；三种人才

观，即联想需要三种人才：一是能独立做好一摊事的人，二是带领一班人做好事情的人，三是审时度势，具备一眼看到底的能力，能定战略的人。

"5"指五条路线：一是坚持信息产业领域内的多元化发展；二是坚持以中国市场为主开展业务；三是奠定工业基础，开展科研开发；四是加强子公司在研发中的推进作用；五是开辟股市融资渠道。

"1+3+5"模式使联想从小到大，从弱到强。

九、绩效与价值

海尔这个 18 年前亏损 147 万元的集体小厂，在 2000 年就已经达到 406 亿元的销售总额，八个工业园区，几万个营销网点，世界家电排名前几位，品牌价值 300 多亿元人民币，成为大型跨国集团企业。同时，海尔在转换机制，现代企业制度改革、结构调整、技术创新、科学管理等方面都做出了卓越的成绩，成为国内外企业争相学习的榜样。海尔以"海尔文化激活休克鱼"载入哈佛案例，张瑞敏由此登上哈佛讲台。

联想从 20 万元起步发展到目前战略性集团公司，拥有联想集团、神州数码、联想投资、联想地产四大业务公司（两家上市公司），集团总销售额已经超过了 200 多亿元人民币，全国数千家代理分销网点，总裁柳传志也登上了哈佛讲坛，其管理模式被国内外效仿，并被定为哈佛案例。

联想的目标是做"百年老店"，联想迈出的每一步都不是急功近利的，而是长远目标的一个环节。联想注重战略管理，联想认为追求营业额绝不仅仅是为了虚名，如果那样，这个企业离垮台不远了。规模必须是能力的表示，是生产的能力、销售的能力、财务能力、物流、资金流控制能力的表示，更重要的是决定战略的能力，带出队伍能力的表示。联想的砸实基础管理，具体操作上是在上面撒一层土砸实了再做。

联想的绩效价值关键是在于其既注重长远发展的战略管理，也注重夯实每一步骤环节的基础管理，既要做大做强，又要做百年老店。

十、目标与航程

企业都希望做大，只有做大了，才能变强。代表企业规模和实力的一个重大标志，即是"世界 500 强"。它一直是中国企业的情结，它甚至成了中国普通老百姓的梦想。作为中国民族企业的两面旗帜--海尔与联想，都不约而同的把发展目标定位于冲入世界 500 强。同时，美国通用（GE）也是他们希望参照的一个榜样。

1999 年，联想在其成立 15 周年的时候提出了宏伟的目标，计划到 2005 年营业额达到 100 亿美元，2010 年联想进入 500 强，也有可能在这个台阶上做一个调整。目前中国只有金融、进出口等少数行业的企业有进入 500 强的，但没有一个工业企业进入；如果能有一个或一批中国的高科技企业进入 500 强，对中国来说将是一件很有意义的事情。

海尔的目标是创出世界名牌，当然也要进入世界 500 强。家电市场竞争日趋激烈，而海尔却始终保持了高速稳定发展的势头，奥秘只有两个字：创新！不断创新的海尔人正通过名牌战略、多元化战略以及国际化战略成为中国家电第一品牌，奔向世界名牌。

现实与理想、实力与规划总有差距，联想、海尔已经瞄准了世界 500 强新的航标，在他们奔向世界 500 强的航程中，我们祝愿海尔与联想一路走好！

跨国汽车公司逐鹿中国汽车市场

汽车工业受到经济全球化的深刻影响。近几年，世界汽车行业进行了深刻的全球化的合并和重组，并还在激烈的进行，将形成几大跨国界的国际化大集团。而合并重组的主要原因是全球汽车行业竞争惨烈，生产过剩，而中国市场是最后一个潜力巨大的汽车市场，各大汽车集团到目前已经通过各种方式登陆中国，群雄逐鹿中国汽车市场的战国时代已经来临。

中国汽车市场不是孤立，必将融入全球化的汽车市场。这里不能不对将来的六大汽车集团有所介绍。

首先是大家都很熟悉的大众集团，这里不提德国大众，是因为大众集团不仅包括德国大众，奥迪，还包括大众控股的捷克斯柯达，西班牙的西亚特（SEAT），英国的本特利等众多欧洲品牌，而且生产遍布全球。

另一个立足欧洲的大集团是戴姆勒-克莱斯勒集团。当年两大集团的合并震惊全球。经过几年整合，并成功控股日本的三菱汽车公司，从规模上，特别是从技术上，都有很大的优势，成为跨国界大型汽车集团。

在欧洲不能不提“法国军团”，就是标致-雪铁龙集团，雷诺-日产集团。这里有趣的雷诺-日产集团的组成，去年被认为是小鱼吃大鱼的兼并。业绩良好但规模较小的法国雷诺集团兼并了规模大但业绩不良的日产集团，可见汽车行业竞争惨烈，和国际化的趋势。虽然现在标致-雪铁龙集团与雷诺-日产集团并没有合并的迹象，但从渊源和现在两大集团的规模来看，不整合，必将被其他大的汽车集团兼并。整合是必然趋势，现在暂定为“法国军团”。

在美国首屈一指的是福特集团。福特集团不仅是汽车工业的创始者，而且在去年兼并了沃尔沃（VOLVO）集团的轿车部后，超过通用成为世界上最大的汽车集团。福特还成功的兼并了日本的马自达公司、铃木公司，弥补了福特在小型车开发上的不足，使福特集团更具竞争力，特别是进军亚洲（中国）市场上。

美国另一个举足轻重的大集团是美国通用汽车集团，通用汽车集团一直是世界汽车业的霸主，去年暂时被福特超出，但通用汽车也在积极的整合，力图东山再起。通用汽车拥有众多品牌，一方面通用在削减美国国内的品牌，力图优化资源。而且在欧洲有非常成功的欧宝公司和密切合作的意大利菲亚特集团，在日本控股拥有独特技术的富士重工和五十铃公司，形成强大的世界汽车集团，而且现在还在积极的收购韩国的大宇汽车集团，力图恢复世界汽车业的霸主地位。

在日本现在是丰田汽车集团和本田汽车集团，他们虽各自独立，但他们有一个共同的特点，都是立足美国市场，成功的避开了日本的经济危机。他们不仅整合了日本的汽车厂商，而且成功在美国和欧洲汽车市场上发展。丰田汽车集团和本田汽车集团以非传统意义的日本汽车厂商，而是极具国际化色彩的汽车集团。而且从汽车工业的兼并和重组浪潮来看，极有可能丰田集团和本田集团将进行整合。可暂定“日本战团”。

以上世界汽车六大集团都超越了国家的概念，成为大型的跨国汽车集团，而且都已经看好中国汽车市场的美好前景。中国汽车市场成为"兵家必争之地"。惨烈的竞争已经开始。

在中国首先是大众集团，大众集团最先认可中国汽车市场，十几年来，稳步发展，积极和中国的一汽集团和上汽集团合作，现在拥有一汽大众汽车有限公司和上海大众汽车有限公司，一南一北占据中国汽车市场的半壁江山。而且稳步的建立了遍布全国的销售维修网络。还培植出一大批合格的拥有国际竞争的能力的零部件供货商，最重要的是培养出一大批各层次合格的汽车技术人才和管理人才。在将来的惨烈的竞争中，大众集团极具优势。同时大众是全球最先提出平台战略的汽车集团，积极的整合资源。现在几乎大众的所有最新的主要平台已经在中国建立起来，从微型车 A0 平台的 POLO（上海大众），小型车 A 平台的宝来（一汽大众），中型车 B 平台的帕萨特（上海大众），到大型车 C 平台的奥迪 A6（一汽大众），全线展开。同时大众集团还将立足中国，开发适合发展中国家的 A00 平台，并且在不断追加投资，力图保持竞争优势。现在大众集团在中国的动向是力图整合现有的资源，建立中国大众，并入大众全球网络。上海大众汽车销售公司从上汽集团销售公司独立出来，和大众集团在开始控股没有持股限制的零部件厂商来看，大众集团在中国整合资源的行动已经开始，中国大众汽车集团将会出现在中国的汽车行业。并且从经济全球化的趋势来看，应该给中国大众集团以国民待遇，他将既是大众集团的一部分，也将是中国的汽车企业。就象本田的雅阁被评为 2000 年最优秀的美国本土汽车一样，应接纳为本国创造就业机会和税收的外资公司，并给予国民待遇。在美国销售的本田雅阁汽车的 95%的零部件是在美国生产的。这也是中国进入 WTO 后必将面临的新课题。

美国通用公司虽然 1999 年才进入中国汽车市场，但上海通用总投资超过 15.8 亿美金，建立起高度自动化和现代化的柔性生产线，在一年后，别克轿车上市销售，随后共线生产的别克 GL8 商用车，到今年的 10 万元赛欧轿车，上海通用连创奇迹，抢占市场先机。同时今年沈阳通用的雪佛来开拓者越野车和皮卡开始销售，通用已经在中国南北拥有南北两家整车厂，进展神速，可见通用进军中国的决心已定，目标明确。而且通用集团还很有远见的在上海建立泛亚汽车研究中心，真正立足中国市场，开发适合中国的汽车产品。在零部件方面，隶属于通用的独立的零部件供应商德尔福，积极开拓中国汽车零部件市场，为通用汽车集团的中国战略服务。现在随着中国进入 WTO 的临近，和通用中国战略的需要，通用汽车集团加强和上汽集团的合作，积极整合中国的汽车厂商和资源，借助上汽集团开始新一轮兼并高潮。此轮兼并开始于通用汽车集团和上汽集团联手兼并柳州五菱，通用欲争夺中国的微型车市场。进一步通用会借上汽之手整合所控股的子公司的合作项目，如贵州云雀（富士重工），南京南亚（意大利菲亚特），江铃（日本五十铃）。形成集团优势。并在这种集团优势下，安徽奇瑞（菲亚特的技术）投入到上汽集团的名下，通用也许看中的是奇瑞的已经建成的现代化生产线。和相对便宜的生产成本。今年通用集团中国总部举迁上海，看来中国通用集团欲立足上海，联手上汽集团，逐鹿中原，建立霸主地位。

美国的福特集团今年才真正进入中国市场，今年 4 月和重庆长安集团合资，成立重庆长安福特有限公司，预计在 2 年后，建成投产。生产适合中国市场的家庭轿车。其实福特已经在中国有了一个"全顺"的商用车项目。虽然效益不错，但规模不大，是个试探性项目。今年福特才全面进入中国汽车市场。福特和重庆长安的合作，还因为重庆长安与日本铃木（福特控股）的长期合作关系。如果福特要迅速立足，和大众，通用展开竞争。必定会整

合福特在中国的资源。潜在的厂商有海南马自达（福特控股），福特的小型车平台和马自达共享。日本铃木的合作厂商，长安铃木，西安铃木，昌河集团。这里要特别关注昌河集团。昌河集团是刚刚整合上市的汽车制造集团，昌河的北斗星车的技术正式来自日本铃木。福特一定会寻找机会和昌河集团合作，纳入自己的阵营。福特尚未透露任何整合的消息，但是风雨欲来危满楼，一切续势待发。

戴姆勒-克雷斯勒集团在中国表面上只有一个不成功的北京吉普项目，但今年不仅追加投资，延长合作合同，任命新的总经理，而且今年上大切诺基项目，明年同步上市最新款“自由”休闲车，决心立足中国市场。其实还要注意日本三菱（控股公司）的动向。虽然三菱的形象连连受损，但三菱还是在中国有很高的知名度。而且三菱有非常优秀和适应中国市场的车型。现在中国有两家公司采用三菱技术，福建东南，湖南长丰，分别生产商用车和越野车。特别是东南的福利卡城市休闲车很受市场欢迎。而且有消息表明，北京吉普也打算选用三菱的车型，如 PAJERO 和 PAJERO IO 等车型。特别是 PAJERO IO 是一款非常成功的城市休闲车。戴姆勒-克雷斯勒集团一定会首先打 JEEP 和三菱这两个品牌，整合现有的厂商，在 SUV/MPV 市场站稳脚跟。而现在 SUV 和 MPV 型车是国际汽车市场上的宠儿，在幅员辽阔的中国市场潜力巨大。戴姆勒-克雷斯勒集团如果立足如此，必将靠 JEEP 和三菱着两个 SUV 车坛的王牌，拥有中国 SUV 市场很大的市场份额。

“日本军团”的本田和丰田分别与 1999 年和 2000 年进入中国市场的竞争。本田收购广州标致，迅速把最新款的本田雅阁轿车推向市场，迅速得到市场的欢迎，产销两旺，而且新车型也不断推出，特别是广州本田也采用先进的柔性生产线，商用车，小型家庭车，也将相继推出。广州本田给人的感觉是精明强悍，灵活多变。丰田其实失去进入中国市场的先机，去年借壳（日本大发，丰田控股）和天津汽车集团合作合资。首先建立天津丰田发动机公司做铺垫，生产市场非常受欢迎的丰田 8A 1.3 升发动机。去年丰田提供技术，天津生产先进的夏利 2000 轿车。而且去年天津丰田公司成立，计划在 1 到 2 年后生产丰田轿车。丰田开始和天津汽车集团全面合作。丰田立足天津，本田立足广州，“日本军团”进入中国市场的竞争。但日本公司已经失去进入中国市场的先机，只好亡羊补牢。可是日本汽车厂商的有非常适合中国市场的产品，非常适合亚洲特别是中国的审美情趣和消费理念。“日本军团”的本田和丰田有丰富的国际竞争经验，是一股绝对不可低估的力量。

“法国军团”在中国市场上让人感到扑朔迷离。广州标致退出，二汽和雪铁龙的合资项目进展不是很顺利。但今年日产集团（法国雷诺控股）频繁和二汽东风接触。采用日产技术的风神汽车，市场反映强烈，连续推出 I 代，II 代，真是势不可挡。二汽东风和日产合作已经是大局以定。虽然从表面上看，日产和雪铁龙分别来自日本和法国，但其实他们同属“法国军团”。虽意图不甚明显，但这绝非巧合，“法国军团”也许要在中国借助二汽东风参与市场竞争，让我们拭目以待。

综上所述，中国汽车市场是世界上最具潜力的巨大市场，各大汽车集团已经立足中国汽车市场，战国时代已经来临。在经济全球化的趋势下，应正确理解民族产业的理念。对国际汽车集团的进入、立足和竞争国家既要有相应汽车产业政策的正确引导和管理约束又应给世界汽车集团一个公平开放的市场竞争环境。国家既要顺应市场需求组建大型汽车集团与国际汽车集团竞争发展，又要对外资公司施行国民待遇，在竞争中发展中国汽车产业。单靠保护发展不了中国汽车产业，也违背经济全球化的趋势，更有违中外 WTO 汽车谈判条款承诺；入世五年期的合理保护也是中国汽车产业、企业享有的权利。中国汽车产业只

有在竞争、合作、合资中才能体现后发优势，也许不久的将来中国“大众集团”，“通用集团”等等大型汽车集团就会出现，中国的经济将有一次新的重大飞跃。

论咨询力、执行力与成效力

作者：贾永轩 北京索荣管理咨询有限公司总经理

在咨询业内对咨询与实施始终有两派意见：一派是麦肯锡公司创始人詹姆斯·麦肯锡所留下的咨询业行规：“做咨询一定不要过多插手客户的内部事务”；另一派是贝恩公司创始人威廉·贝恩坚持咨询公司并非仅仅局限于提供建议与方案，它还进一步帮助客户实施建议和方案，即咨询公司除了能“诊”之外，还要能“治”。现在，这两种观点逐渐融合既强调咨询力也要求执行力。

现在“以执行、以提高绩效为目的”的咨询客户越来越多，咨询公司和咨询客户都认识到企业咨询中最困难的部分是怎样把咨询建议、方案得以付诸实施，使其发挥作用，见到咨询的效果。咨询的发展、客户的利益要求咨询公司不仅要帮助客户做咨询方案，还要帮助客户实施咨询方案，更要求帮助客户实现咨询成效，这一点已经成为今天咨询公司获得成功的重要秘诀。

咨询力、执行力与成效力并不是咨询公司单方面的事情，而是咨询公司与被咨询客户共同的事情。作为咨询公司当然是希望咨询力、执行力与成效力并存，因为咨询的价值不在于咨询公司拿到订单，收到付款，咨询的价值在于咨询的方案得以实施，咨询的成效得以体现。作为被咨询客户来说咨询本身不是目的，执行本身也不是目的，咨询的成果绩效才是咨询的最终目的，才是支付咨询费的必要前提。由此看来成效力既是咨询公司的价值体现也是咨询客户的最终目的，在这一点上双方是一致的。

但关键一点是咨询类似医学与医生，有些咨询公司、咨询项目是能够为客户提供立即见效的成果服务，如埃森哲、汉普等IT咨询公司、咨询项目；而有些咨询公司、咨询项目则不能让你看到立竿见影的效果，是一个长期才能见效且效果更加显著咨询服务，如麦肯锡、波士顿、罗兰·贝格等战略咨询公司提供的战略咨询服务。咨询客户要认清所需求的咨询服务是立竿见影的成效，还是长期才能体现的成效。当然，越来越多的咨询公司、咨询人士都发现，不能提供立即能够见效的咨询服务已经成为咨询公司、咨询业者最容易受到攻击的弱点，即使像麦肯锡这样历史悠久、声名卓著的公司也不例外。

然而，成效力的最终体现还是建立双方咨询力和执行力的协调与配合上，咨询公司的咨询方案的选择性、针对性、操作性、执行性是关键，但咨询客户的执行和坚持是前提。在国内特别是国有企业即是咨询方案基本可行，咨询客户也认可咨询方案，但方案的执行却大打折扣或难以执行，原因是来自各种阻力，如上级的问题、机构问题、人员问题等等不一而论。广为传播的麦肯锡与实达咨询案实质上就是咨询力与执行力问题。咨询公司、咨询客户应在咨询方案、咨询实施执行上找好结合点，只有这样才能达到双方的目的——咨询成效。

在咨询业日益引起实业界重视的今天，咨询力、执行力、成效力成为咨询公司、咨询业者和被咨询者、咨询客户共同关心的话题。双方应根据咨询业行业规律、客户的实际需

求、客户利益找到的三力的最佳结合点，达到双方共赢的效果。

潮起云涌看咨询：咨询力、执行力与成效力

作者：贾永轩 北京索荣管理咨询有限公司总经理

一、潮起云涌看咨询

严峻的经营环境变迁，使得企业家们根本没可能自己去弄懂他必须懂的经营知识。中国企业家面临着的环境问题，最基本的有四个：WTO 对经济环境、政策与法律环境，以及对产品市场、资本市场的影响；以互联网为代表的现代信息技术成就，对企业经营方式的革命性影响；全球性的管理变革潮，使企业都面临着如何适应时代的变革压力，环境在逼着企业做变革，朝哪个方向变、怎么变，不再是当老板的光靠灵感就能解决的问题；技术革命使得产品寿命越来越短，产业结构的调整与升级问题，从来没有象现在这样重要过。比如，磁带播放机大约流行十年，被 VCD 机取代，而 VCD 的全盛期不过三、四年，接下来的 DVD 可能寿命更短，MP3 或 MIDI 将成为更先进、更有竞争力的取代产品。过去靠一个产品吃几年甚至几十年饭的好时光将不复存在。

在中国，企业在中国社会、经济的全面转型期，在环境巨变的今天，要生存发展，客观上是越来越需要咨询服务了。企业家从拼胆量、拼技巧到拼功底，历经多次洗牌，存活下来的，有发展后劲的企业家，素质越来越高，企业家们主观上已开始理解咨询服务的意义了。近两年来，许多企业家迫于变革压力与生存压力，纷纷进高校“回炉”、“充电”，对企业战略与管理的理解越来越深刻。他们会非常理性地理解咨询的意义，这有助于一个有真实需求的咨询市场的形成。

咨询业在经历了“点子”、“策划”等初级阶段后，点子大王在市场经济日益成熟的过程中，基本已自然淘汰出局；策划大腕也面临着洗牌，一部分不懂企业、不懂市场、不懂大趋势的三不懂大师们，基本上都已边缘化，这是谁都不可能更改的大趋势。更重要的是，有一部分受过良好教育，长期在优秀企业担任中高级职务的职业经理人，带着前卫的经营理念与企业知识，以及丰厚的实战经验，开始加盟到咨询队伍中来。他们将会是中国咨询业的新希望。

二、谁在从事咨询

中国管理咨询目前可分为三大流派：海外派、学院派、务实派。

海外派主要指国外管理咨询公司直接进入中国开展管理咨询，海外派以麦肯锡、安达信、波士顿、罗兰·贝格为代表。海外派随着其服务客户跨国公司进入中国而进入，并进一步把服务对象扩大到国内企业。海外派管理咨询建立在海外完善的市场机制之上，面对跨国公司管理水平的咨询需求，依靠几十年管理咨询服务的经验积累，形成较为先进的管理咨询方法技术和庞大的资讯案例知识库，这是其明显优势。但面对国内企业管理咨询需求海外派也明显表现出“水土不服”：首先国内没有形成完善的市场机制属于社会主义市场经济，大中型企业也主要是国有企业或国有控股，宏观政策环境变化因素也比较大，因此市场不规范，变数大，难以把握；其次国内企业管理基础水平较差，有过去的纯生产企业变成面对市场优胜劣汰的企业，海外派以新名词超越企业实际管理水平的方案自然难以奏效；再者国外咨询公司几乎天价的收费又达不到国内企业超越实际的期望使国内企业对海外派望而却步。

学院派主要指大学里商学院、管理学院的教授及一些研究机构的研究人员。一些经济学、管理学教授一方面教书育人，一方面从事企业管理咨询，从而使理论与实践的以相互

补充。一些著名教授由于名声较高收费相对较低因此比较容易获得咨询项目。学院派管理咨询的理论性较强，体系性比较完整，逻辑比较严密。但学院派也有其明显不足，国内管理学教授大多没有企业实际从业管理经验，主要是从理论研究和教学中提升的理性思维和理论高度，用于解决企业实际问题，有时不可避免会出现理论与实际相脱离，出现咨询方案报告设计比较完美，但方案实施比较困难的现象。和海外派比较起来学院派对中国国情比较了解，管理咨询的针对性较强，收费也较低。

务实派主要是指在企业有实际从业经验、管理经验，在理论上有一定的研究探索的职业经理转而从管理咨询的咨询顾问。务实派咨询顾问大多有较高学历、学位，对企业管理有一定理论与探索，有企业实际从业经验、管理经验，深知中国企业实际运作管理的酸甜苦辣，对行业、地域、国情、社会现状、不完善的市场经济体制、国内企业管理的现状、水平、人员素质有深刻的了解，因此他们所做的咨询针对性较强、实用性较强，主要是针对企业的实际问题和解决企业的实际问题。同时，务实派咨询顾问大多是专职从事管理咨询业务，成立专门管理咨询公司，他们得为他们的饭碗而战，得为他们公司的品牌而战，不像学院派教授“兼职”从事管理咨询，因此，务实派咨询顾问专业精神、敬业精神较强。他们的收费一般来说大大低于海外派，而稍高于学院派。当然，国内咨询业属于起步阶段，务实派咨询顾问从业时间长短不一，公司规模大小不一，业务范围宽窄不一，使务实派咨询顾问、咨询公司也鱼目混杂，这只是发展中的问题。

在今后国内管理咨询业的发展中，可以说是海外派、学院派、务实派并存、竞争、合作发展的时代，三派各有自己的优劣，同时也会在发展中找准自己的定位，纠正自己的不足，发挥自己的优势。

三、能为企业咨询什么

咨询公司为客户提供三个层次的咨询服务：战略咨询、管理咨询、绩效价值咨询。

战略咨询业务是咨询产业中的最高层次。战略咨询层的管理咨询公司，主要是为企业提供战略分析、战略规划、竞争策略、业务领域分析与规划设计、战略实施、战略控制等服务，同时也有一些咨询公司主要面向政府提供政策决策咨询。提供战略与决策咨询服务的难度较大，同时时间跨度较长，往往也难以见到明显的成效，因此，从业风险较大。专门从事战略咨询服务的公司较少，大多数咨询公司通常是将业务领域扩展到管理咨询层次上。国际上最著名的战略咨询公司要数“麦肯锡”，在该领域内的著名咨询公司还有“波士顿”、“罗兰·贝格”等。国内为企业提供战略咨询服务的咨询公司主要有“索荣公司”、“北大纵横”“九略公”等。

管理咨询业务是咨询产业的核心层。在管理咨询层次上的咨询公司主要按照企业管理的各个层面划分为专业业务领域，这些领域一般包括：投融资咨询、财务会计咨询、税收咨询、市场营销咨询、人力资源咨询、生产管理咨询、工程技术咨询、业务流程重组与管理信息化咨询等。人力资源咨询主要围绕企业的人力资源管理，如岗位人才结构设计、工资结构设计及工资水平设置、人员工作绩效评价、人力资源培训等开展咨询。财务会计咨询主要是为企业提供会计、审计、财产评估和税务等方面的咨询服务。主要以会计师事务所为主，如国际著名的五大会计公司：安达信、普华永道、毕马威、德勤、安永。管理信息化咨询是对企业管理进行一次全方位的系统改造，主要涉及企业管理模式设计、业务流程重组、管理信息化解决方案设计与管理软件系统的实施应用，最后还要帮助企业利用电子信息建立绩效分析与监控体系。该领域国际上最著名的咨询公司就是安盛（Andersen Consulting）以及其他国际五大会计公司中的管理咨询部。目前国内从事管理信息化咨询业务的咨询公司还不多，其中最具影响力的咨询公司就是“汉普”在全国主要城市设立的咨询公司。

绩效管理咨询业务是为企业的业绩、成果、价值提供咨询。绩效管理是建立在目标基础上的以业绩为导向的绩效考评、奖罚兑现。绩效管理既包括公司的总体绩效，也包括公司各部门、各分公司、子公司绩效，也包括各岗位各个人的绩效。绩效管理的关键在于目标设置的合理性，考核指标的关键性，考评的合理公平性，奖罚兑现的及时性。只有这样才能在目标公开、考评公平、正向激励、反向约束的管理之下实现公司、部门、个人的目标。

从九十年代初开始，企业管理逐渐从面向流程、面向业务到面向绩效的管理模式过渡，很多企业通过逐渐细化、规范化企业内部的绩效考核制度，建立起完善的绩效考核体系。在中国，目前许多企业借鉴国外在绩效管理方面已经取得的成熟经验，也正在建立复合自身特点的关键绩效指标(KPIs)管理体系，并将其作为企业量化管理的重要依据。而作为企业的管理者，如何才能把企业的战略目标与绩效管理体系紧密地结合在一起，有效的推动企业员工的工作积极性与创造性呢？在设计绩效管理体系的时候，如何考虑企业业务流程中的主要控制点，并进行有效的评估和监控呢？是否需要一个完善的绩效管理软件作为最基本的支持工具呢？企业通过绩效管理可以提供一种手段和途径，使企业的战略决策不断由设想转变为现实。绩效管理系统必须能够将企业战略方面、财务方面及运营等方面的信息进行有效的分析，并满足无缝集成的各种需求。它们的最终目的是为了实现对整个企业的透明化管理以及从战略决策到具体实施的连续性，通过绩效管理完成由战略决策到具体实施的转变。

北京索荣管理咨询有限公司是依托北大、清华、社科院专家教授和实业公司高层管理者成立的股份制咨询公司。索荣公司的咨询顾问是学院派与实战派的完美组合，理论与实践的结合使索荣公司既高瞻远瞩、纵览全局又稳中求进、注重实效，从而为企业提供量体裁衣的咨询服务，并协助企业执行实施。

北京索荣咨询公司为企业提供战略咨询、管理咨询、绩效价值咨询三个层面的咨询业务，并把战略咨询、管理咨询与绩效价值咨询有效结合起来，形成以战略管理为主体，以投资与并购、营销管理、人力资源管理、项目管理、信息化管理为支持，以绩效价值管理为结果，最终形成以绩效价值为导向的战略管理咨询体系。

四、咨询的方法与思路

管理咨询业的特点是，咨询业务的开展一般要求咨询顾问与企业相应的业务人员共同组成项目组，对企业管理的某些层面进行管理改造，或对企业管理进行全面改造。

管理咨询的关键是着眼于企业的全局与发展、从关键问题入手，探索解决问题的方法；尊重企业的历史和现实条件，以切实可行行为准则，注重改革方案的可操作性和实效；从帮助企业的立场出发，不仅提出解决问题的办法，而且在咨询过程中尽力向企业传授自我诊断的思路与方法，即“不仅要交给一条鱼，而且要教会钓鱼的方法。”要深入研究管理问题产生的根源，着眼于人的认识、观念、态度与行为方式的转变。

管理咨询的分析方法、解决方法及切入点应根据具体情况而宜，对症下药，咨询业协会提出一些见解与思路：

从输出效果看成绩和问题：即对整个企业来讲是从企业的综合经济效益的分析，来看企业生产经营的成绩和问题；对企业中某项专业管理来讲，应制定相应的主要指标，并根据这些指标来分析其成绩和问题。

从管理环节找经验和原因：根据综合经济效益分析所指示的方向抓住关键，能较准确的找出企业在战略、市场营销、生产效率、品种结构、资金周转、成本高低等等，哪方面的管理存在着成功的经验？哪方面的管理薄弱而造成输出效果存在着差距。

从体制和观念上分析根源：管理上薄弱除要从管理人员的素质和水平进行分析外，更

要从管理体制、领导体制、管理机制和激励政策等根本制度上进行分析，还要从领导者、管理者的观念上寻找根源。针对原因和根源提出切实可行的改善方案。针对管理上的薄弱环节、管理体制不顺及经营观念不适应等问题，提出针对性强、操作性强而且切实可行的改善方案。

帮助实施以达到改善输出效果的目的：经过咨询人员与被咨询企业的共同努力提出的而且是经过被咨询企业确认的改善方案，协助方案付诸实施。当然这时应以被咨询企业为主，咨询人员可通过培训、直接参与定期回访等方式进行指导和帮助。直到输出效果得到真正的提高，而且为被咨询企业培养出一批自己的管理骨干队伍，能够基本掌握如何发现问题、分析原因、找出解决办法，使企业在生产经营的循环中不断自我优化。

五、咨询力、执行力与成效力

在咨询业内对咨询与实施始终有两派意见：一派是麦肯锡公司创始人詹姆斯·麦肯锡所留下的咨询业行规：“做咨询一定不要过多插手客户的内部事务”；另一派是贝恩公司创始人威廉·贝恩坚持咨询公司并非仅仅局限于提供建议与方案，它还进一步帮助客户实施建议和方案，即咨询公司除了能“诊”之外，还要能“治”。现在，这两种观点逐渐融合既强调咨询力也要求执行力。

现在“以执行、以提高绩效为目的”的咨询客户越来越多，咨询公司和咨询客户都认识到企业咨询中最困难的部分是怎样把咨询建议、方案得以付诸实施，使其发挥作用，见到咨询的效果。咨询的发展、客户的利益要求咨询公司不仅要帮助客户做咨询方案，还要帮助客户实施咨询方案，更要求帮助客户实现咨询成效，这一点已经成为今天咨询公司获得成功的重要秘诀。

咨询力、执行力与成效力并不是咨询公司单方面的事情，而是咨询公司与被咨询客户共同的事情。作为咨询公司当然是希望咨询力、执行力与成效力并存，因为咨询的价值不在于咨询公司拿到订单，收到付款，咨询的价值在于咨询的方案得以实施，咨询的成效得以体现。作为被咨询客户来说咨询本身不是目的，执行本身也不是目的，咨询的成果绩效才是咨询的最终目的，才是支付咨询费的必要前提。由此看来成效力既是咨询公司的价值体现也是咨询客户的最终目的，在这一点上双方是一致的。

但关键一点是咨询类似医学与医生，有些咨询公司、咨询项目是能够为客户提供立即见效的成果服务，如埃森哲、汉普等IT咨询公司、咨询项目；而有些咨询公司、咨询项目则不能让你看到立竿见影的效果，是一个长期才能见效且效果更加显著咨询服务，如麦肯锡、波士顿、罗兰·贝格等战略咨询公司提供的战略咨询服务。咨询客户要认清所需求的咨询服务是立竿见影的成效，还是长期才能体现的成效。当然，越来越多的咨询公司、咨询人士都发现，不能提供立即能够见效的咨询服务已经成为咨询公司、咨询业者最容易受到攻击的弱点，即使像麦肯锡这样历史悠久、声名卓著的公司也不例外。

然而，成效力的最终体现还是建立双方咨询力和执行力的协调与配合上，咨询公司的咨询方案的选择性、针对性、操作性、执行性是关键，但咨询客户的执行和坚持是前提。在国内特别是国有企业即是咨询方案基本可行，咨询客户也认可咨询方案，但方案的执行却大打折扣或难以执行，原因是来自各种阻力，如上级的问题、机构问题、人员问题等等不一而论。广为传播的麦肯锡与实达咨询案实质上就是咨询力与执行力问题。咨询公司、咨询客户应在咨询方案、咨询实施执行上找好结合点，只有这样才能达到双方的目的--咨询成效。

在咨询业日益引起实业界重视的今天，咨询力、执行力、成效力成为咨询公司、咨询业者和被咨询者、咨询客户共同关心的话题。双方应根据咨询业行业规律、客户的实际需求、客户利益找到的三力的最佳结合点，达到双方共赢的效果。

六、被咨询者看咨询

曾协调麦肯锡公司为乐百氏集团咨询的杨杰强主张，应该以一颗平常心去看待咨询业，给它一个公平客观的评价，给它一个准确的功能定位，理性地看待它所能带来的价值，千万不能寄希望于由它来完成你的伟业。

杨说，中国企业往往讳病忌医，等到危机来临，指望咨询公司为其力挽狂澜，救大厦于将倾。试问这样的重担，应该由咨询公司来挑吗，咨询公司又能挑得起吗？一个企业要倒，一定不是因为顾问公司而倒的，而是源于企业自己的原因。即使咨询公司给你开的处方不当，你也可以不听、不采纳，毕竟主动权在你手上，企业永远是主动的。失败肯定不是因为你的合作伙伴甚至你的敌人，可以说，成与败的根源都在于你自己。正确的心态应该是，成功时要感恩，要记住别人的帮助和支持，失误时则多反思自己，多点自责，而不是把责任推给别人或推给客观困难。

杨的体会是，“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，和每个人一样，企业认识自己也不是一件容易的事。因此，咨询在企业经营活动中是很重要的一件事，甚至可以说是必不可少的。一次咨询，有如一次体检，帮助你发现身体有没有什么不适、有没有什么自己尚未察觉的毛病，以便及早就医，及早治疗。咨询公司的专家可以帮你拓宽视野、拓宽思路，提出各种解决方案供你选择，或是与你共同选择出最佳的、最适合的方案。

对于乐百氏集团这笔投资的回报，杨杰强说：“1200万元花得很值，也早已赚了回来，这从我们几年来的发展中可见一斑。在一个规模达到10亿、20亿的企业中，很普通的一个决策，可能也值几百万了，如果一个决策有些偏差，可能损失就已经不只1200万这个数了。”

浪潮公司认为埃森哲对浪潮在管理上的理论指导作用很大，“他告诉你许多国外企业的做法，结合浪潮企业本身针对业务流程进行重组，以及如何对关键技术进行评估。”埃森哲为浪潮所带来的最为突出的一点是帮助浪潮建立了一个完备的绩效评估体系。埃森哲不仅是浪潮的咨询公司，还是浪潮的会计师事务所。许多企业之所以在请公司咨询之后不成功的原因在于，这些企业没有将自己的核心财务数字给咨询公司，因而在做咨询的时候不过是隔靴搔痒；而浪潮恰恰就是因为请埃森哲担任会计师，使得埃森哲对浪潮有很深的了解，然后为浪潮进行诊断，并改革从前管理上的弊病。在埃森哲公司在评估咨询后认为浪潮目前的管理水平为2.5级（最高为5级），对浪潮对症下药，为浪潮制定了具体的十年规划。

原载：《时代财富》2002.6月号；

跑马圈地看青啤：做大做强做长

作者：贾永轩 北京索荣管理咨询有限公司总经理

1、为做大，青啤跑马圈地，完成全国战略布局

青啤集团通过承债、破产或控股等多种形式，收购了17个省市的47家啤酒生产企业，形成了东有上海，西有西安，南有深圳、珠海，北有黑龙江兴凯湖，中有安徽的马鞍山、湖北的黄石等众多子公司及合资的嘉士伯、朝日啤酒的企业集团。生产能力从1998年的

55万吨达到了现在的380万吨，国内市场份额2001年已达到11%，产销量跃居全国第一。

青啤之所以跑马圈地为的是做大，为的是以规模促发展，为的是中国啤酒业内第一。青啤经过几年东征西伐，抢先攻陷了众多的“诸侯领地”，完成了全国战略布局。青啤完成了兼并重组的漂亮第一仗。

2、要做强，青啤的核心优势是什么，如何管得好各路“诸侯领地”

打天下容易，坐天下难。青啤做大之后更应该做强。

青啤完成全国战略兼并和布局只是青啤的万里长征走完了第一步，现在的关键是青啤吃下的棋子是否能够消化得了，管理得住，管理得好，保证盈利。如果管不住、管不好、赢不了利，今天被青啤兼并了的啤酒企业，明天可能再被燕京、华润或其他国际啤酒企业兼并去。

青啤引进ERP系统，信息整合，区域整合，物流整合只是管理的具体方法与手段，青啤集团内部推行青啤的管理模式以及企业文化，各路诸侯还需要有认识、消化、接收、执行的必要过程“推磨组”、质量组、贯标组推广的效果如何我们只有拭目以待。我们但愿青啤集团吃得下，消化得了，千万不要学了李闯王“得而复失”。我们但愿青啤做大之后更能做强。

3、青啤的现金流量与利润

青啤的兼并收购不像海尔的“吃休克鱼”，由于其坚持低成本扩张兼并，且青岛啤酒早已丧失配股资格，资金实力不够，因此其收购目标一般是破产或者濒临破产基本丧失生存能力的小企业。青啤一般以承担债务、安置职工、投入一部分资金等代价来收购目标企业。青啤已经认识到快速低成本扩张给企业带来的副作用。青啤适当放缓扩张步伐，由快速式市场占有，调整为资本集聚策略，保证公司收益的长线增长。

4、青啤品牌到底能够打到多久

青啤的兼并重组基本上依靠两大法宝：青啤的品牌和青啤股份（168）的融资能力。青岛啤酒厂始建于1903年，承袭德国工艺传统，是中国历史最为悠久的啤酒生产厂，青岛啤酒畅销国际、国内两大市场，被国家认定为驰名商标。因此，其品牌含金量是不言而喻的，也正是依靠此品牌的力量，各路啤酒诸侯才愿意投奔青啤旗下，希望为自己带来福音。

但由于扩张过快，能够生产“青岛啤酒”的厂家逐步增多，品牌信誉度降低。一些不知名的小企业，使用“青岛啤酒”这个品牌，在消费者心目中高贵的形象受到影响，信誉度降低。培育一个品牌很难，需要几年、几十年的时间，但毁坏一个品牌却非常容易，只需要几天，几个月的时间。青岛啤酒已有百年基业，是在扩张重组中光大、重塑青啤品牌，还是在收编诸侯的规模扩张中陨落青啤品牌，关键看青啤自己了。

5、做大做强做长：2003到2103青啤会是什么样？

国内太多的是短命企业，如三株、爱多、飞龙、巨人等。1903到2003刚好是100年，青啤已有百年基业，为此，青啤已开展了大规模的市场促销活动和百年庆典活动。在

青啤百年史上，青啤达到了前所未有的辉煌：产销量全国第一，完成了全国战略布局，品牌国内外驰名，管理整合正在进行。那么，2003到2103年，青啤下一个百年庆典时，青啤会是个什么样子哪？这个问题只有青啤自己来回答和时间来验证了。做大做强做长才是企业最终的希望。我们期望青啤这个百年老店更大更强更长！

青岛啤酒并购术

青岛啤酒股份有限公司前身为国有青岛啤酒厂，始建于1903年，是中国历史最为悠久的啤酒生产厂。1993年，青岛啤酒股份有限公司成立并进入国际资本市场，公司股票分别在香港和上海上市，成为国内首家在两地同时上市的股份有限公司，在资本市场倍受注目，募集7.87亿巨资的雄厚资金为青啤发展奠定了坚实的基础。而后青啤集团凭借政策、品牌、技术、资金、管理等方面的优势，实施“大名牌”战略，坚持走“高起点发展，低成本扩张”道路，在中国啤酒业成为关注焦点。

资本随着并购转

经过90年代产量扩张后，2000年中国啤酒年产量突破2000万吨大关，成为仅次于美国的世界第二大啤酒产销国。年产百万吨的只有青啤和燕啤两家企业，两家巨头年产量加起来也仅占全国总产量的10%。而欧美国家多是两三个企业的产量就占总量的70%至80%，如美国第一大啤酒企业年产量占全国总量的48%，第二大企业年产量占总量的22%。由于国内企业太小，不能形成规模效益，不利于行业的发展，而运用市场手段对行业进行整合，以资本运营方式展开收购兼并是大势所趋。

并购矩阵

青岛啤酒是国有支持品牌之一，率先开始购并之举。93年至今，青啤并购分为三个阶段，首先是拿下附近3个小厂，作为提高产量的基地，并依靠上市的资金实力，内部分别进行了技术改造，生产线扩张，仓库大规模扩建等工作。其次在95至97年的盲目产量扩张，使青啤走入低谷。1999年后，青啤进入购并高峰期。在连续拿下北京的五星、三环，陕西的汉斯、渭南、汉中等6个企业时，2000年7月收购廊坊啤酒厂，8月初收购上海嘉士伯，8月18日，青岛啤酒股份有限公司又拿出2250万美元，成了北京双合盛五星啤酒股份有限公司和三环亚太（云湖啤酒）公司的大股东。

截至目前，青啤集团通过承债、破产或控股等多种形式，收购了17个省市的47家啤酒生产企业，形成了东有上海，西有西安，南有深圳、珠海，北有黑龙江兴凯湖，中有安徽的马鞍山、湖北的黄石等众多子公司的企业集团。

青岛啤酒（168）的一系列策略性购并迫使燕京、华润等进行大购并，从而引发了啤酒业的大整合。在青啤处于低潮时，燕京兼并华斯啤酒；并在去年一年内，通过增资方式对江西吉安啤酒实现了控股，又组建了-餐嗑卜【朴邢薰0荆0潭0质展毫撕0舷嫫?0%的股份。华润历经7年，挟资本以令诸侯。从合资购并到投资改造，华润先后将沈阳、四川、安徽等地的13家啤酒厂招致麾下，拥有几十个地方性品牌。在啤酒业的购并混战中，青啤对购并目标更加挑剔。并购新加坡控股的福建啤酒厂前，青啤曾三度与福建地区的同类厂商接触，终选福啤。此后，燕啤收购山东三孔等啤酒厂经营业绩不佳，且所并对象已在

青啤包围之下；华润的全国布局尚未完成，市场份额主要分布在东北和西南盈利能力较差的市场。到此，在三足鼎立的全国啤酒市场中，青啤仍名列第一。

资本流转

"通过几年的"东征西讨"，产销量跃居全国第一，但收购来的企业中有一些质量并不好，对公司的产销量贡献大，对公司利润的贡献却很低。盘活资本、提高市场占有率始终是青啤并购的初衷，低成本购并是重要手段"(青啤总经理金志国语)。

首先，低购并节约了资金和时间成本。按照一般的思路 and 手段达到年产百万吨的目标，需要资金 20 亿元，还不包括时间成本，而通过资本运营手段，青啤投入了 4 亿元就在较短的时间内实现了上述目标；在技术上，青啤同样通过购并获得了资金和时间成本的相对节约。纯生啤酒是今后世界啤酒市场的主要发展方向。日本朝日啤酒是世界上生产瓶装纯生啤酒技术最成熟的企业，而青啤缺乏这一技术，如果要自己研究，要投入数亿元的巨额资金不说，时间也会拖的很长，贻误战机。于是，青啤向日本朝日这个昔日的"老对手"伸出了合作之手，双方共同投资近 8 亿元，在深圳建起了世界一流水平的年产十万吨的纯生啤酒生产基地，不但在国内抢先一步生产出了青岛纯生啤酒，而且拥有了纯生啤酒生产技术。

通过并购，青啤以大量优质资产盘活了大量不良资产。以西安汉斯啤酒为例，被青岛啤酒并购前，累计亏损几千万元，并购后，该企业的年产量迅速由 5 万吨增加到 20 万吨，企业也很快扭亏为盈，2001 年该企业实现利润 5000 多万元，成为当地利税总额和职工人均收入双项第一的企业。

在购并中，青啤曾尝试过合股、并股、参股等多种方式。其中万泰模式成为青啤低成本购并的典型。青啤在收购广西南宁万泰啤酒时，采取参股的形式。青啤以 28% 参股，全面接管生产与经营。(万泰啤酒泰国正大集团旗下的中国合资企业，注册资本 7.3 亿人民币，拥有从德国引进的国际一流的设备，年产能力 25 万吨。由于营销的原因，其市场占有率不高，年产量仅 8 万吨。青啤入股一年后，万泰产量增长一倍)。至此，青啤顺利进入西南市场。

利用有限的资本，占有最大市场份额和生产能力显然不够，所以，利用被购并方的优势成为青啤并购上海嘉士伯时考虑的问题。按一般惯例，经营不善的工厂要出售时，都是将股权全数出售，因为没人愿与竞争对手合作，所以，嘉士伯公司总部本打算将上海嘉士伯的股权全部卖掉。但青啤与嘉士伯洽谈购并时，却劝其保留 25% 的股权。一方面嘉士伯是世界级啤酒大公司，"如果将股权全部卖给我，面子上不好看，如果你保留 25% 的股份，既留住了面子，又可以在企业赢利时得到分红"。其实，嘉士伯保留 25% 的股份，压缩了青啤应付出的收购资金，从客观上降低了青啤的收购风险。更重要的是，青啤可以借助嘉士伯在国际市场广泛而畅通的营销渠道，学习嘉士伯成熟而有效的国际市场操作经验，为下步青啤大举进军国际市场埋下"伏笔"。

关于并购，青啤总经理金志国总结道："我们扩张发展的主要方式将由大量的资金投入转为资本运作，追求更高层次的竞争和合作，用少量的资金和股本来运作更多的公司，盘活资本，达到规模扩张和利润最大化的目标，在扩张中牢牢把握品牌和市场。今年我们预计购并的总资金仍然会维持在 3 到 5 亿左右，但不一定由青啤一家拿出来。"

购并与利润何以兼得

在我国啤酒产业集中的过程中，青啤毫无疑问是领头羊，生产能力从 1998 年的 55 万吨达到了现在的 380 万吨，国内市场份额 2001 年已达到 11%，但净利润没有保持同步增长，反而呈下滑趋势。青啤认为，啤酒行业已经进入成熟期，增长速度已经减缓，面

面临着多企业争夺有限的市场份额，竞争激烈，整个行业平均市盈率下降。青啤如此，其他同类公司也不可避免。

以燕京为例，2000年时，燕京啤酒兼并了6家企业，这些企业对燕京啤酒的产量贡献很大，但是利润的贡献却很小，同时为了扩大市场份额，燕京啤酒的销售费用和管理费用也有一定幅度增加，从行业和公司这两个方面造成了燕京啤酒2000年增产不增效的局面。

而青岛啤酒早已丧失配股资格，资金实力不够，因此收购目标一般是破产或者濒临破产基本丧失生存能力的小企业。青啤一般以承担债务、安置职工、投入一部分资金等代价来收购目标企业，这种方式虽然收购成本低，但也有较大的负面影响。收购后改造费用高，造成营业费用和管理费用急剧上升。1998年公司的营业和管理费用之和是40218万元，占当年主营利润的76.3%，而2001年两费之和是138023万元，占主营利润的88.4%。1998年青啤所有子公司的两费之和是8541万元，2001年是92935万元，上升了10.88倍；1998年子公司实现的主营利润是9119万元，2001年是88967万元，只上升了9.76倍。可见对子公司的改造培养已经成了青啤盈利的负担。

企业内不良资产比重较高，剥离起来比较困难，而且企业在一段时间内还失去了再融资的能力，更是延长了解决问题需要的时间。幸运的是，青啤已经认识到快速低成本扩张会给企业带来的副作用。2001年初，青啤成功进行了A股增发，使公司资产负债率下降到50%以下，缓解了企业的资金压力。公司适当放缓扩张步伐。

2002年，青啤正式进入整合期。通过对资本结构进行调整，青啤计划2002年全降低负债率，保持公司收益的长线增长，由快速式市场占有，调整为资本集聚策略，为全线出击国际市场做准备。

内部策略

购并中，青啤对产品仓储、转库实行统一管理和控制，对产成品的市场区域分布、流通时间等全面的调整、平衡和控制，仓储调度，全线降低成本。产成品周转速度加快，库存下降使资金占用下降了3500多万元；仓库面积由7万多平方米下降到29260平方米，产成品库存量平均降到6000吨。仓储费用下降187万元，市内周转运输费降低了189.6万元。

为了提高企业经济效益和可持续发展的能力。青啤引进ERP系统，筹建了青岛啤酒集团技术中心，将物流、信息流、资金流统一在计算机网络的智能化管理之下。信息整合，通过“三网”——内部网、互联网和会议的视频网，将企业总部和子公司用网络联系起来，进一步防范企业风险，减少审核费用，并且简化了业务运行程序，提高了销售系统运作效率。物流通过与深圳招商局成立合资公司，将物流外包，节省人力和固定资产成本，计算下来一年可能节约1000万元。网络建设第一期约为1500万元。其中用于总公司与各子公司内部沟通的网络的建设费用约为300万，oracle财务网的建立需800万到1000万元，总共在1500万左右。另一方面，青啤对已购并企业进行多方面整合，实现资源的优化配置和共享，公司已分别组建了五个事业部，整合区域内的生产及市场资源。

资本延伸

在啤对国内收购的项目中，盈利、持平和亏损各占三分之一。公司资本优先向盈利项目倾斜，鼓励技术开发和市场渗透，使青啤内部获得稳健发展。对内，青啤通过对并购项目的整合，加大对产品的投资，以分散资本风险。2001年秋，青啤与朝日啤酒共同投资千亿元涉足茶饮料市场，达到十万吨生产规模。用青啤的话讲，购并是扩张资本，新的投资也是扩张资本，资本不是万能的，用资本做品牌在中国市场是永远需要的。

但仅仅面向国内市场显然是不够的。2001年，通过海关正式进口啤酒8万吨，占国内市场仅1%，而出口啤酒近9万吨，但由于进出口啤酒的巨大价格差，仅这1%就足以造成我国啤酒的进出口逆差。加入WTO后，中国对啤酒的关税将下降58%，在未来5年内，进口啤酒的占有率可能会上升至5%。有关专家分析，国内啤酒业要实现美国、日本那样的几家大企业垄断市场的局面还有待时日，不是3~5年能够完成的，而且也不一定仅仅定格于2~3家企业。

由于与国际市场接轨，青啤有了新的赢利可能。资本运作也可能全面提升青啤资本价值，在国外市场寻求发展空间。但同时，规避财务风险成为青啤资本运作时刻考虑的问题。

品牌策略

大批洋啤酒抢滩中国市场，国内啤酒大战早已演变成国际啤酒大战，而青岛啤酒是国内外啤酒主攻的对象。这些洋啤酒品牌以其成熟的现代营销理论为指导，建立了较完善营销体系。而青啤既建立销售分支机构又要开拓市场，往往顾此失彼。因此，学习国外先进经验，加快与国际市场接轨，为加入WTO做准备，建立现代品牌管理体系便成为青岛啤酒主动迎接挑战的必然选择。

品牌梯队

2002年青啤对加入青啤的子公司进行整合。在并购公司没有达到青啤要求之前，不使“青啤”品牌，否则青啤的形象会受影响。因此，目前以青岛啤酒为主干，形成众星环绕的结构。

2001年，251万吨的产销量中，主品牌的量为60、70万吨。在实际的市场竞争中，青啤也感觉到主品牌的力量要比其它的系列品牌要强。考虑到长远的品牌策略，必须将主品牌的优势发挥出来，2002年青啤的主品牌销量争取达到100万吨，占到总量的三分之一。此外，保证几个区域性的品牌作为第二、第三品牌，如汉斯，五星。其余的一些品牌则根据市场的需求，让它们自生自灭。这样就形成了梯队。

青啤入京

青啤曾两入北京市场，第一次以青啤品牌直接切入，以广告促销作为前奏，而此时，老对手燕啤全线出击，死守北京阵地，最终燕啤以低价营销策略，半月内将青啤逐出京城。青啤投入近千万的市场进入成本首次落空。2001年青啤并购北京五星，直接凭借五星啤酒的影响力再次入京城，采用平稳价格和直接促销战术。结果是京城市场一攻而破。2001年6月北京事业部正式成立。

品牌错位

青啤“祭”起“金字塔”：金字塔最顶部是青岛纯生啤酒，中叶渴遣/车那嗟航鹤势【疲械筒渴遣忧嗟涸司埔涸谏虾9拮啊2.8.葶虾H讼严航啼J频某颞嗟浩【疲9撞渴乔啤】翰5.奈吆(13)榴菹癩“华东”品牌啤酒，这些不同档次的啤酒，其价格都比对手的同档次啤酒高10%-20%，只有“华东”啤酒，比对手的稍低一些。

青啤华东事业部部长葛宝伟说，芜湖、扬州等厂因是低成本扩张。我们这些不同档次的酒，可以适用不同消费水平的消费者，而且因价格的错位，每一种酒都不跟对手正面交锋，都是从对手的空档切入占领市场的，整体来看，就形成了一种立体的错位竞争，对手会防不胜防。事实也的确如此，它使青啤的市场份额一年时间由不足5%上升到25%。

市场不同，青啤错位竞争的方式也不同。在深圳市场，青啤采取的错位竞争模式就与

上海不同。由于深圳的消费水平较高，高档啤酒市场竞争相当激烈，而中档啤酒市场相对缓和一些，青啤便把重点放在开发新的中低档市场，用青岛啤酒的绿金型和超爽型等中档啤酒来占领"塔基"，增加市场份额，而不过分地去争夺本已"白热化"的高档市场。这种"市场错位"的竞争模式也非常有效，目前青啤在深圳市场的份额已由一年前的不到 10%上升到了近 40%。

重塑品牌

由于扩张过快，能够生产"青岛啤酒"的厂家逐步增多，品牌信誉度降低。一些不知名的小企业，使用"青岛啤酒"这个品牌，在消费者心目中高贵的形象受到影响，信誉度降低。2001年"青岛啤酒"这个品牌只完成了销售计划的 78%，就在一定程度上说明了这个问题。同年，青啤的老对手燕京主品牌产量近 100 万吨，保住了主品牌发展强势，这正是燕京稳定发展市场形象确立的根基。2002 年是青啤并购后的重要调整年份，也是青啤的品牌调整时期。

于是公司内部认真推行青啤的管理模式以及企业文化。以青啤的企业文化来统一、改造大家。有句口号是"不换思想就换人"。收购完成后，派出三个小组深入到企业：一个是"推磨组"，即青啤管理模式推广组，有一位副总专司此事，由他带头到这些企业中去灌输青啤的管理模式，提出具体实施要求，半年以后再检查效果；一个是质量组，由总工负责，到这些子公司去先将必要的生产硬件补齐，然后再培训"软件"--企业的技术人员；第三是贯标组，就是贯彻 ISO9000 标准的小组；彻底推广"青啤"文化。

青啤在海外

青岛啤酒自 1954 年进入海外市场，一直占有国内啤酒 70% 以上的外销份额，欧洲、北美和港澳、东南亚是其传统的三大海外市场，每年以 10% 左右的速度稳定增长。在海外市场推进中，"青啤"将始终作为主推品牌。

在进入台湾市场时，青岛啤酒就在台湾的市场定位、进入方式和广告策略等方面进行了充分准备和精心筹划，产品运抵后的三天内，身影已遍布台湾的连锁便利店、中型超市、传统零售商店、餐饮酒店和槟榔摊等五大商品通路，各大卖场都出现青岛啤酒的海报，高速公路上也树起了青岛啤酒的巨幅广告牌。这表明青啤公司已成功拓展出第四大海外市场空间，并成为新的经济增长点。

20 世纪 90 年代中期觉醒的青啤，看到了不久将要"入世"的"大限"，在洋啤"退潮"，本土啤酒纷争的最佳时机，在以规模促发展战略指导下，青啤迅速出击，抢先攻陷了众多的"诸侯领地"，后来与嘉士伯、朝日啤酒、福州啤酒厂等外资股份的并购项目也推动了青啤品牌的国际化。

加入 WTO 后，青啤汇成了不可阻挡的"市场洪流"----国产啤酒开始了对"洋啤"的反攻。由于国外品牌定位与国内品牌定位的差异，国外品牌在中国有可能获得很大发展空间。金志国认为，提升青啤品牌含金量，全线提高"金字塔的力度"，是靠"青啤"二字立市场的关键。

以战略为导向的绩效管理

作者：贾永轩 北京索荣管理咨询有限公司总经理

绩效管理咨询业务是为企业的业绩、成果、价值提供咨询。绩效管理是建立在目标基础上的以业绩为导向的绩效考评、奖罚兑现。绩效管理既包括公司的总体绩效，也包括公司各部门、各分公司、子公司绩效，也包括各岗位各个人的绩效。绩效管理的关键在于目标设置的合理性，考核指标的关键性，考评的合理公平性，奖罚兑现的及时性。只有这样才能在目标公开、考评公平、正向激励、反向约束的管理之下实现公司、部门、个人的目标。

从九十年代初开始，企业管理逐渐从面向流程、面向业务到面向绩效的管理模式过渡，很多企业通过逐渐细化、规范化企业内部的绩效考核制度，建立起完善的绩效考核体系。在中国，目前许多企业借鉴国外在绩效管理方面已经取得的成熟经验，也正在建立复合自身特点的关键绩效指标(KPIs)管理体系，并将其作为企业量化管理的重要依据。而作为企业的管理者，如何才能把企业的战略目标与绩效管理体系紧密地结合在一起，有效的推动企业员工的工作积极性与创造性呢？在设计绩效管理体系的时候，如何考虑企业业务流程中的主要控制点，并进行有效的评估和监控呢？是否需要一个完善的绩效管理软件作为最基本的支持工具呢？企业通过绩效管理可以提供一种手段和途径，使企业的战略决策不断由设想转变为现实。绩效管理系统必须能够将企业战略方面、财务方面及运营等方面的信息进行有效的分析，并满足无缝集成的各种需求。它们的最终目的是为了实现对整个企业的透明化管理以及从战略决策到具体实施的连续性，通过绩效管理完成由战略决策到具体实施的转变。

目前世界范围内被广泛谈论和应用的绩效管理的理论方法体系主要有两个，一是发展较早的关键业绩指标法（Key Performance Indicator, KPI）和 90 年代初产生并被广泛应用的平衡计分法（Balance Scorecard, BSC）。

关键业绩指标法的精髓，或者说是绩效管理最大贡献，是指出企业业绩指标的设置必须与企业的战略挂钩，“关键”两字的含义即是指在某一阶段一个企业战略上要解决的关键问题。KPI 的注意力是在绩效指标与企业战略的挂钩上，其弱点主要是：其一，虽然它正确地强调了战略的成功实施必须有一套与战略实施紧密相关的关键业绩指标来保证，但却没有能进一步将绩效目标分解到企业的基层管理及操作人员。其二，KPI 没能提供一套完整的对操作具有具体指导意义的指标框架体系。

平衡记分法是由哈佛大学商学院著名的教授罗勃特·卡普兰创立的。由于 BSC 所具有的强有力的理论基础和便于操作的特点，自 90 年代初一经卡普兰教授提出，便迅速在美国，然后是整个发达国家的企业和政府应用。平衡记分法的优点是它即强调了绩效管理与企业战略之间的紧密关系，BSC 明确地提出，绩效管理就是要让企业的每一位员工每天的行动都与企业的战略挂钩，又提出了一套具体的指标框架体系。BSC 的框架体系包括四部分（或称为四个指标类别）：1. 学习与成长性的，2. 内部管理性的，3. 客户价值的，4. 财务的。这些不但具有很强的操作指导意义，同时又通过对这四个方面的内在关系

（即学习与成长解决企业长期生命力的问题，是提高企业内部战略管理的素质与能力的基础；企业通过管理能力的提高为客户提供更大的价值；客户的满意导致企业良好的财务效益）的表述阐明了该体系的深层哲学含意。BSC 说明了两个重要问题，一是它强调指标的确定必须包含财务性和非财务性的（因此有“平衡计分”之说）；其二是强调了对非财务性指标的管理，其深层原因是财务性指标是结果性指标，而那些非财务性指标是决定结果性指标的驱动指标。

做大做强做长是企业竞争与发展的关键，中国企业应该建立以战略为导向的绩效价值管理体系，抛弃单纯做大的情结，重点在于做强做长，重点转向绩效价值。