



华侨城集团公司

华侨城集团战略评估报告

二零零零年六月三十日

ATKEARNEY

目录

- 报告概要
- 项目背景
- 对华侨城集团战略的评估及改进的初步建议
- 后续事项
- 附录：
 - 制定战略的程序、方法和主要任务
 - 公司战略案例
 - 中国人寿保险业概要
 - 和记黄埔战略概要
 - 战略规划样本

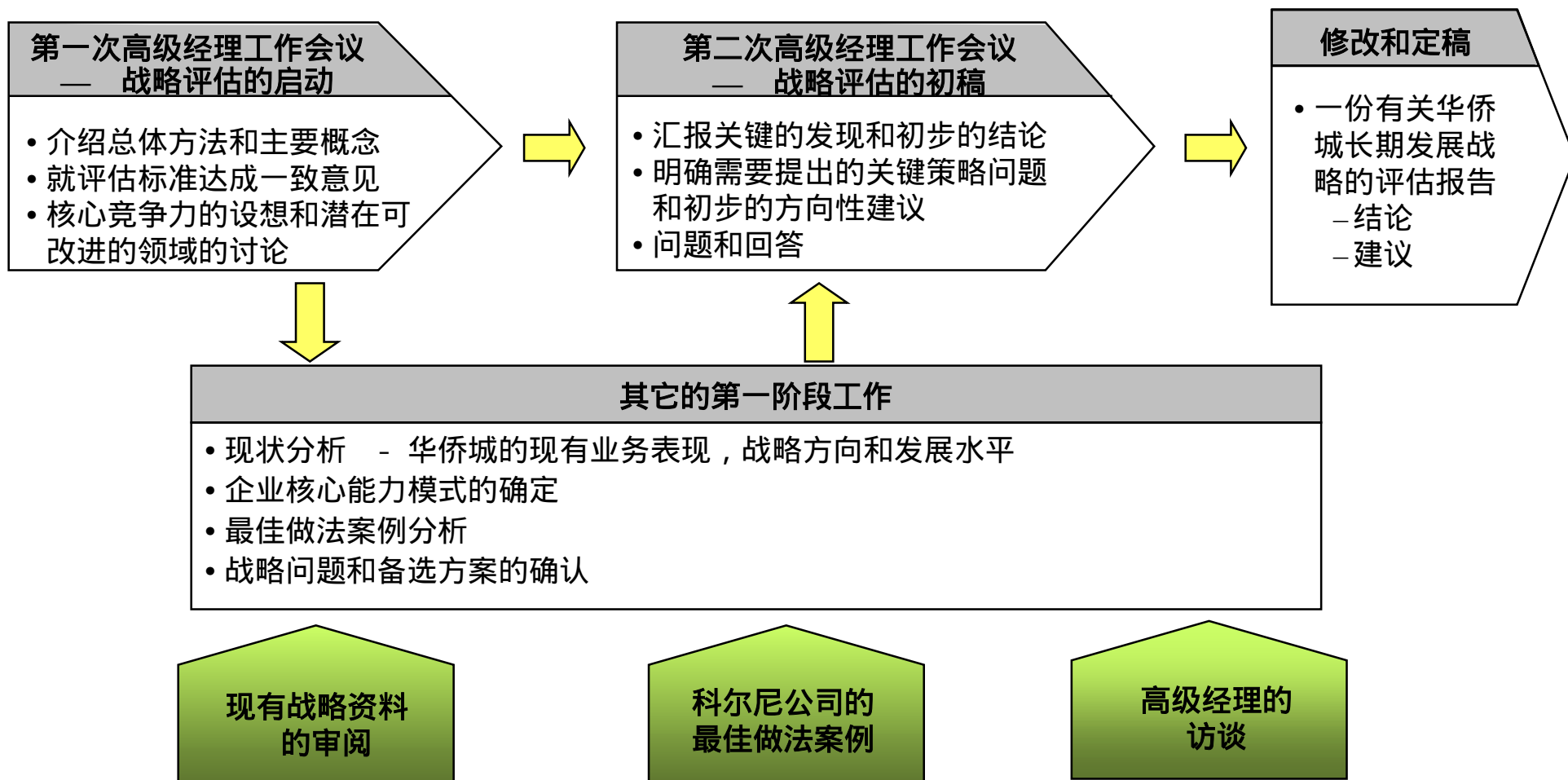
报告概要

报告概要

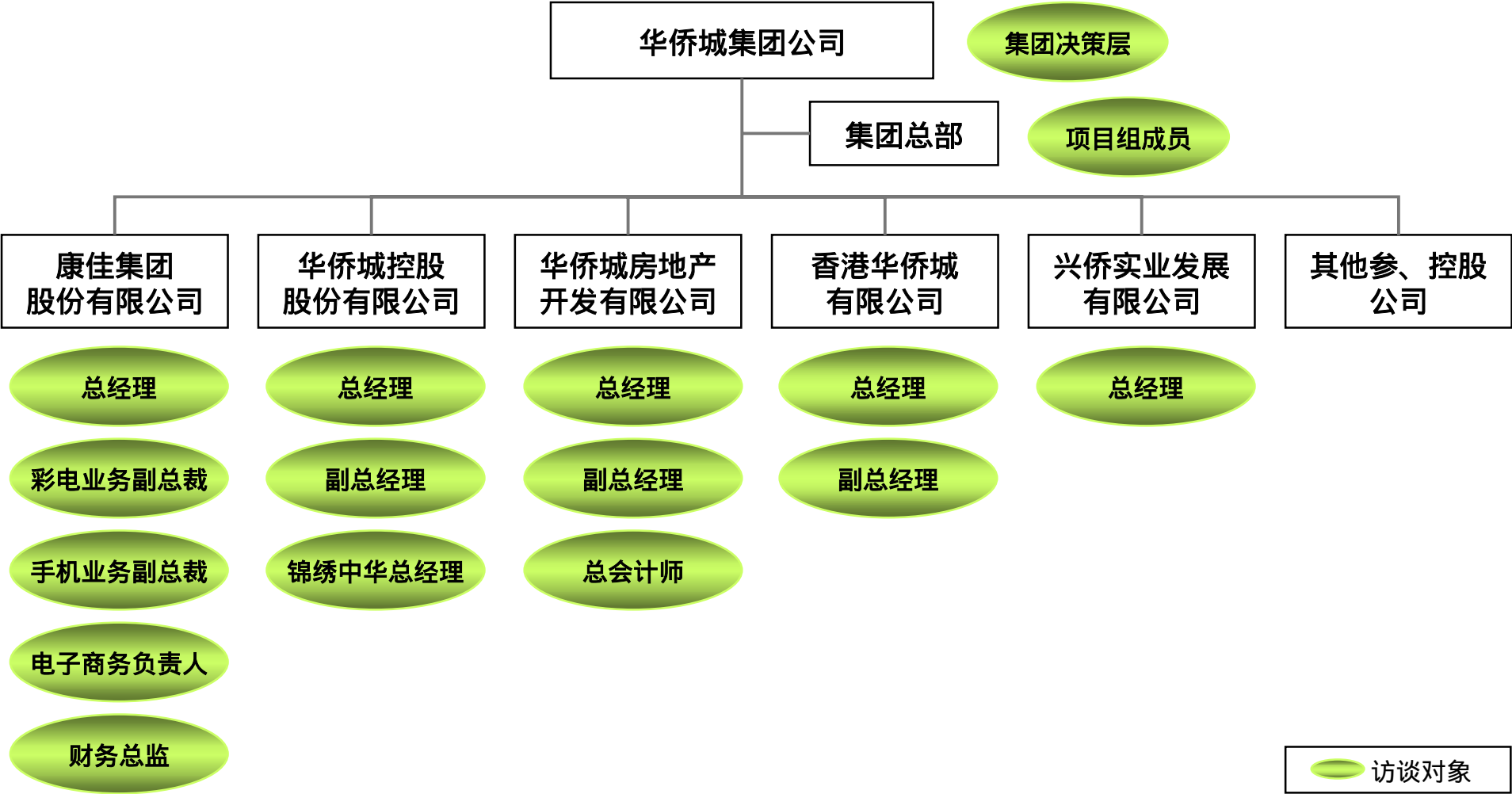
- 科尔尼公司已基本按计划完成项目第一阶段的工作 -- 对华侨城集团公司目前的发展战略作出评估，并提出初步建议
- 对华侨城集团发展战略评估主要包括：
 - 华侨城集团已建立了雄厚的发展实力，但还有许多机会可以更上一层楼
 - 华侨城集团作为一家投资控股公司，其发展战略尚未系统化地建立
 - 目前缺少制定发展战略的系统化的决策程序和评估标准
 - 目前华侨城集团的投资组合不尽理想，有待迅速地优化
- 提出的初步建议主要包括：
 - 建立集团层面的战略规划能力，并明确完善内部战略规划程序
 - 建立明确的战略目标，指导公司发展和激励全体员工
 - 对旅游业，华侨城集团应考虑整合旅游业务的经营以发挥协同效益，并建立明确的向外发展商业模式
 - 对房地产业，华侨城集团应确定发展目标，提高竞争实力，以及制定多方位发展战略
 - 对消费类电子产品，华侨城集团应明确和帮助完善康佳的发展战略
 - 对金融业，华侨城集团应确定远景目标，制定一个积极的发展战略
 - 对电子商务机会，华侨城集团首先需要确定市场角色和制定一个完整的商业计划
 - 对进入新兴行业，华侨城集团应首先明确投资战略和项目筛选程序及标准
- 上述第一项建议，将由科尔尼公司在本项目的第二阶段帮助实施，华侨城集团应对其它建议进行进一步研究和优先级分析，以完善集团发展战略，提高整体竞争实力

项目背景

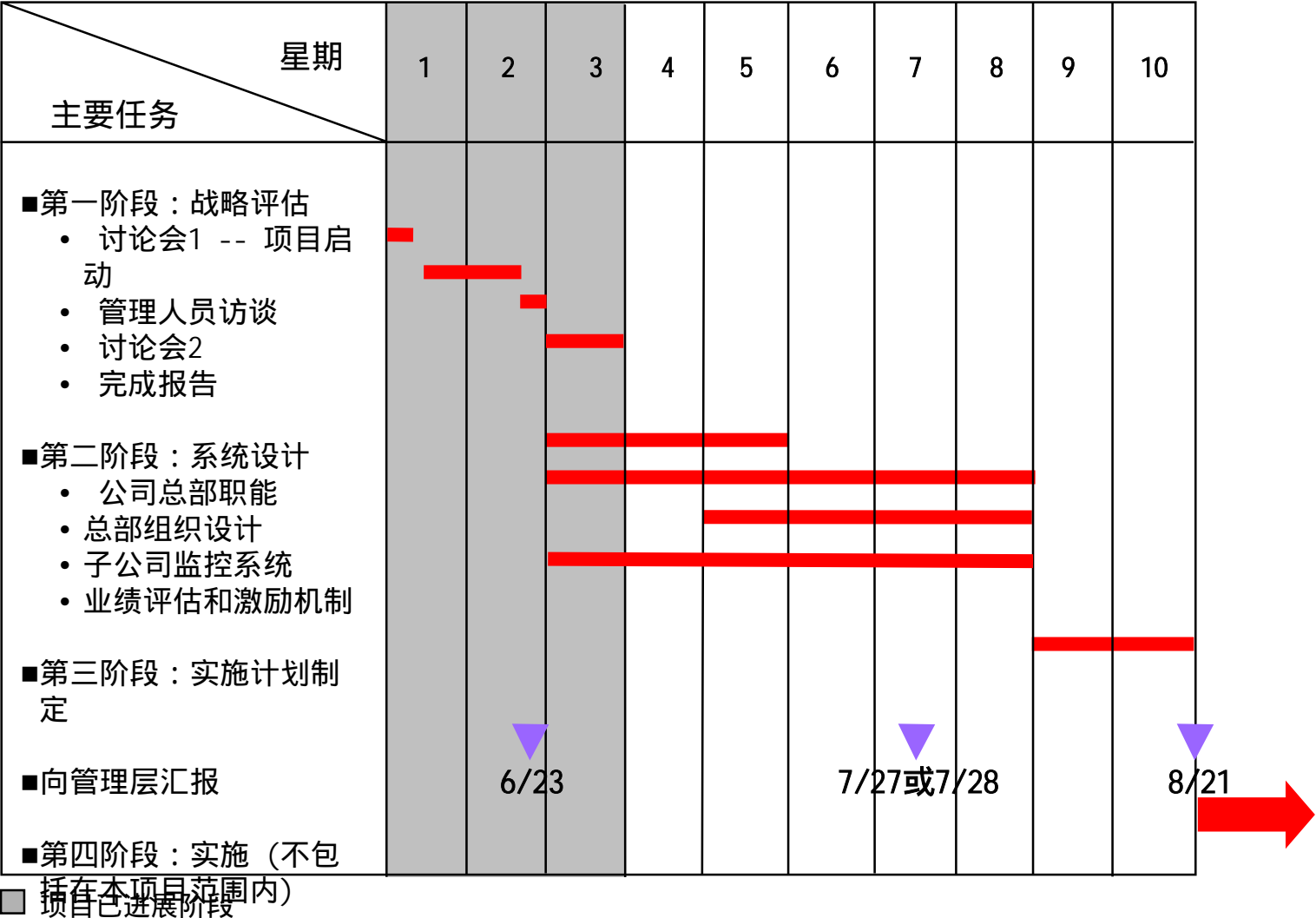
科尔尼公司已完成项目第一阶段战略评估的工作，本报告主要阐述对华侨城集团现有战略的评估和初步建议



为了对华侨城目前战略作出评估，科尔尼工作小组访谈了集团总部及下属公司的24位高级管理人员

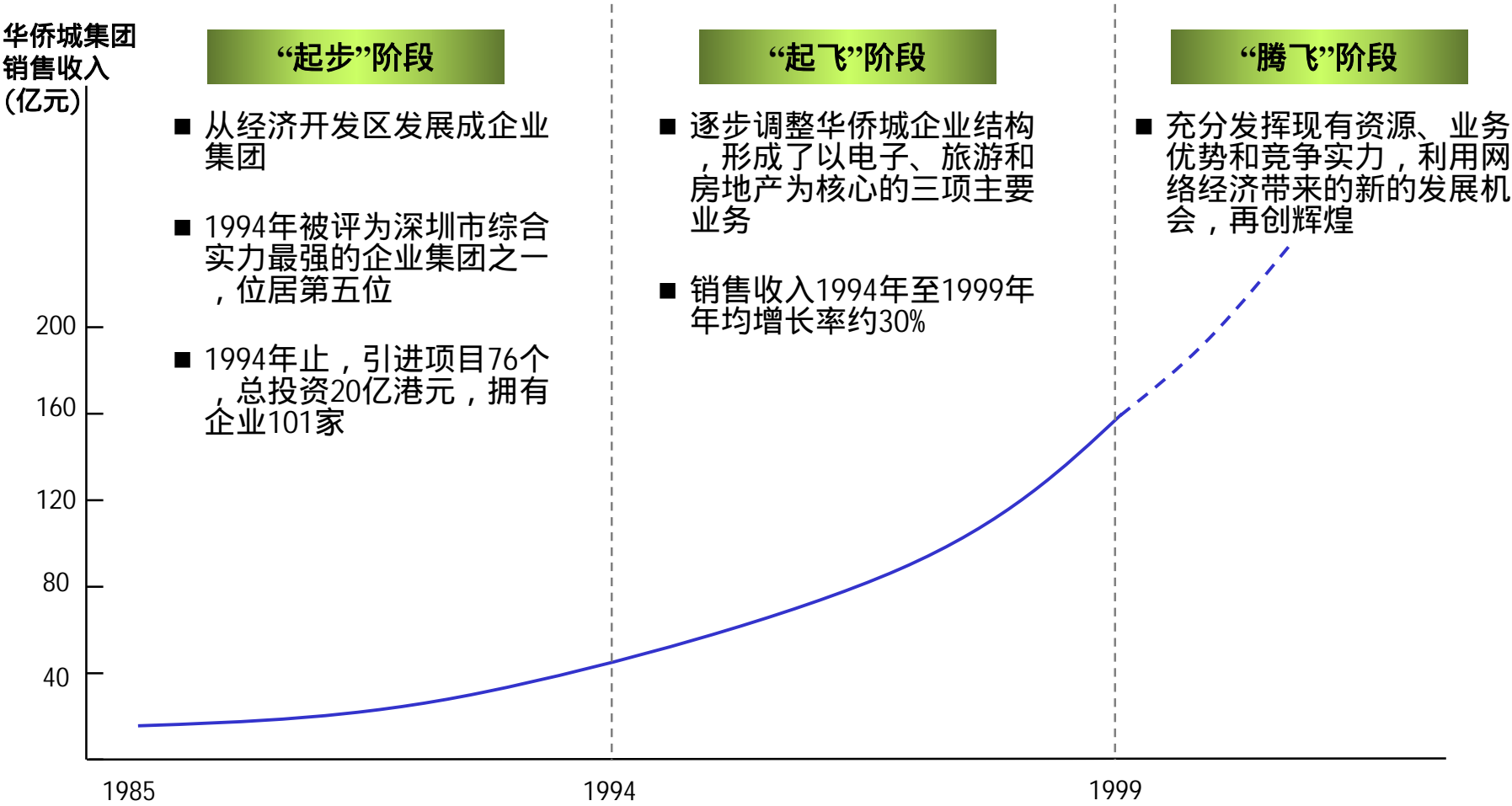


项目进度基本按计划进行

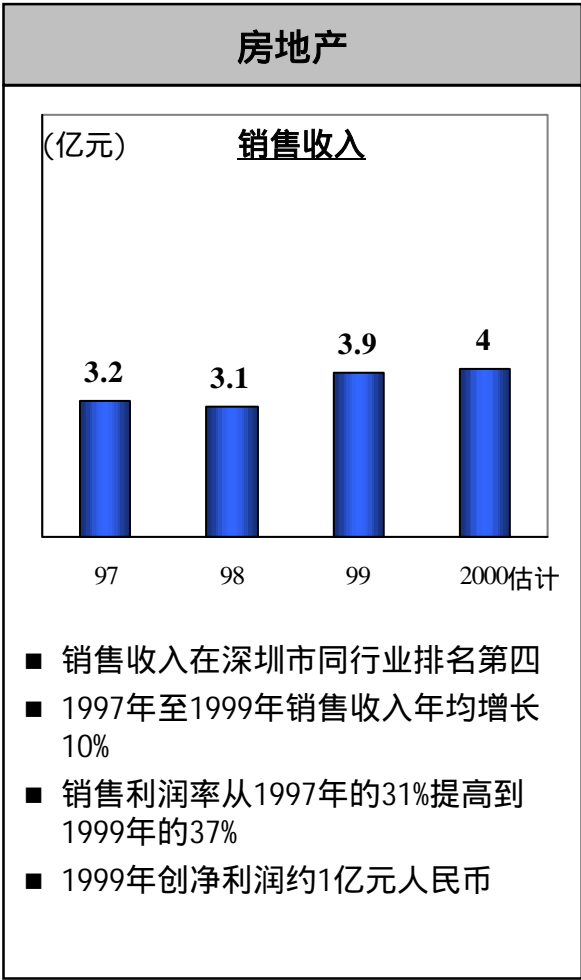
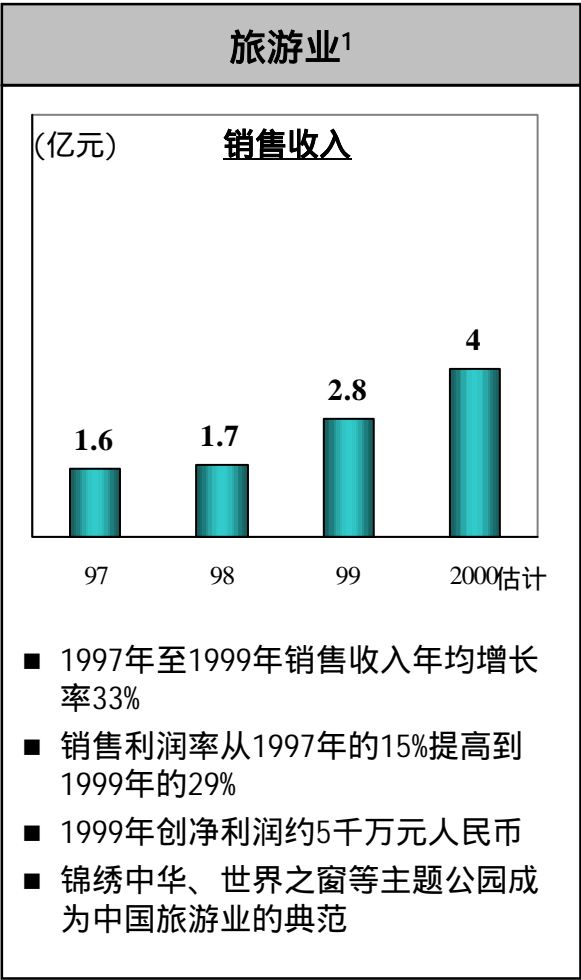
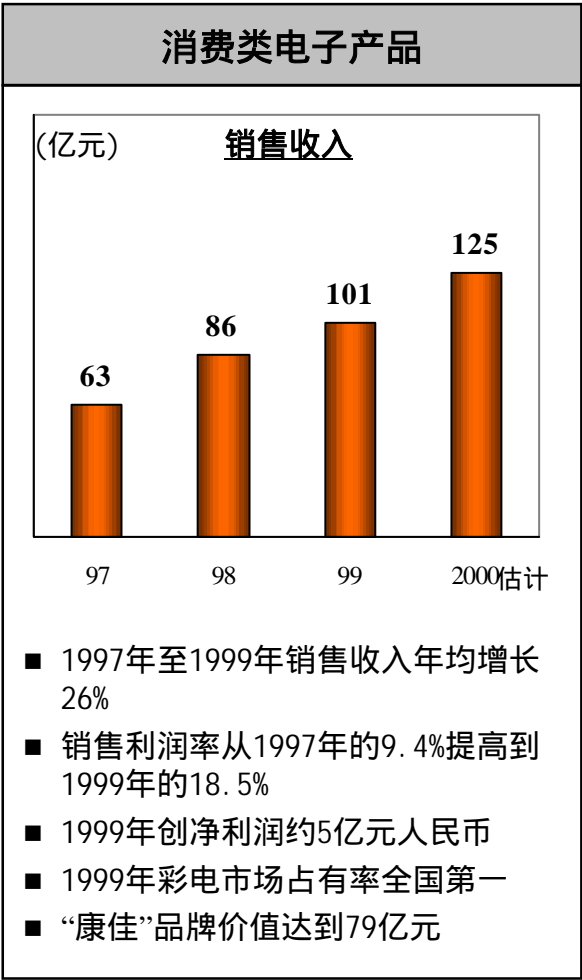


对华侨城集团战略的评估及改进的初步建议

经历了两个稳健的发展阶段，华侨城目前已经成为羽翼丰满，实力雄厚的大型成功企业，为下一步腾飞奠定了坚实的基础

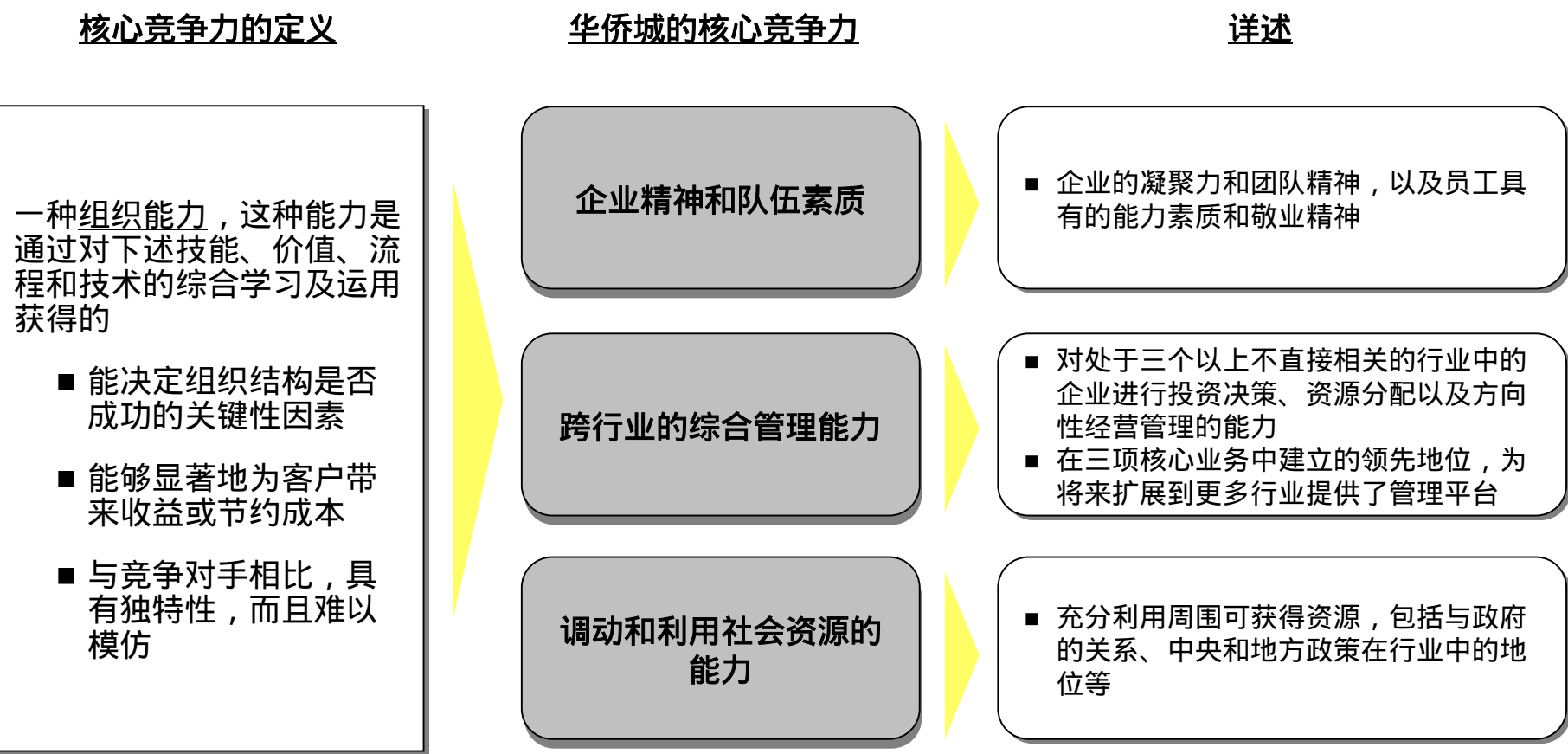


华侨城集团三项核心业务均已取得骄人的成绩



注：1. 旅游业数据沿用华侨城控股股份有限公司数据

华侨城集团已形成的核心竞争力为下一步的企业发展提供了成功的保证



但是，华侨城集团作为一家投资控股公司，其发展战略尚未系统化地建立

- 集团的发展战略目标缺乏清晰系统的定义和文本化
- 高级管理层的战略思想未统一，并需要进一步明确
- 集团的发展战略尚未文本化
 - 《宪章》中的战略内容需要进一步改进和修饰
 - 《宪章》不是一个典型的战略文件
 - 文字需要修饰
 - 一些内容需要修改以保持前后一致
 - 没有完整的战略规划
 - 只有康佳具备战略规划文件，其他两个主要业务子公司还没有成型的战略规划
 - 原计划制定公司战略的小组已经解散
 - 过去的五年规划没能发挥作用
 - 集团内部，子公司的战略目标有时不相关联
 - 各子公司计划的制定没有集团总公司的协调，而各自独立制定
 - 例如，对华侨城内区域，旅游业和房地产业有各自不同的用途计划

根据对市场吸引力和华侨城竞争力的分析，目前华侨城集团的现有资产组合不尽理想

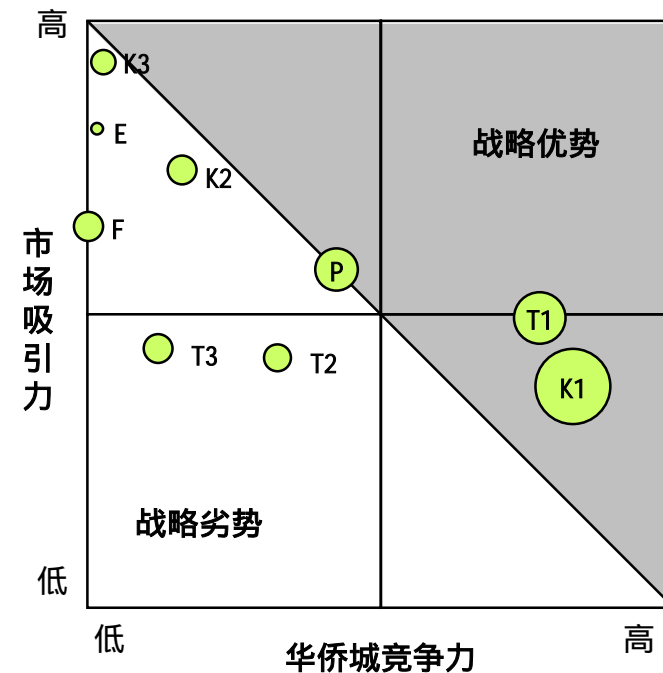
影响市场吸引力的因素

- 以中国为市场区域的定义
- 市场的需求规模和平均增长率
- 行业平均利润率
- 行业结构，集约化趋势和竞争程度
- 进入和退出行业的难易程序

影响华侨城竞争力的因素

- 市场占有率
- 研发、生产、销售和服务能力
- 公司形象
- 学习吸收新技术和知识的能力
- 组织机制的有效性
- 内部管理能力
- 可利用资源(人力、财力)

华侨城集团资产组合

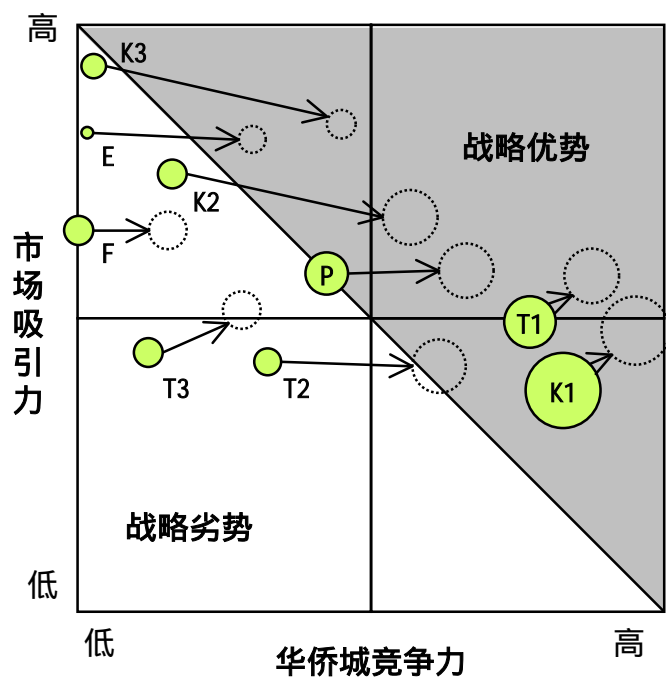


K1 - 彩电； K2 - 手机； K3 - 网络产品；
T1 - 主题公园； T2 - 酒店； T3 - 旅游商品；
P - 房地产； F - 金融； E - 电子商务

● 表示所持有资产相对多少

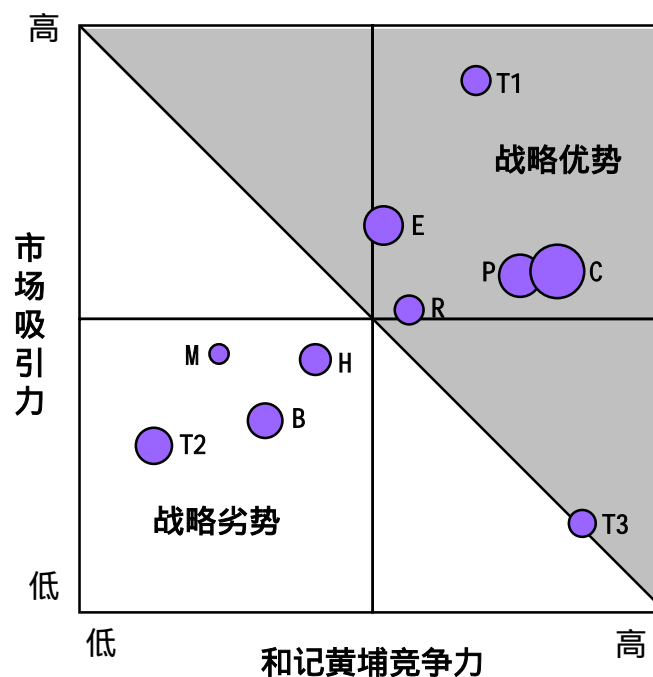
与其他成功的企业集团相比，华侨城集团需要在具有高吸引力的行业中建立竞争实力

示意：华侨城资产组合五年目标

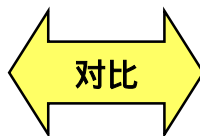


K1 - 彩电； K2 - 手机； K3 - 网络产品；
T1 - 主题公园； T2 - 酒店； T3 - 旅游商品；
P - 房地产； F - 金融； E - 电子商务

案例：和记黄埔资产组合

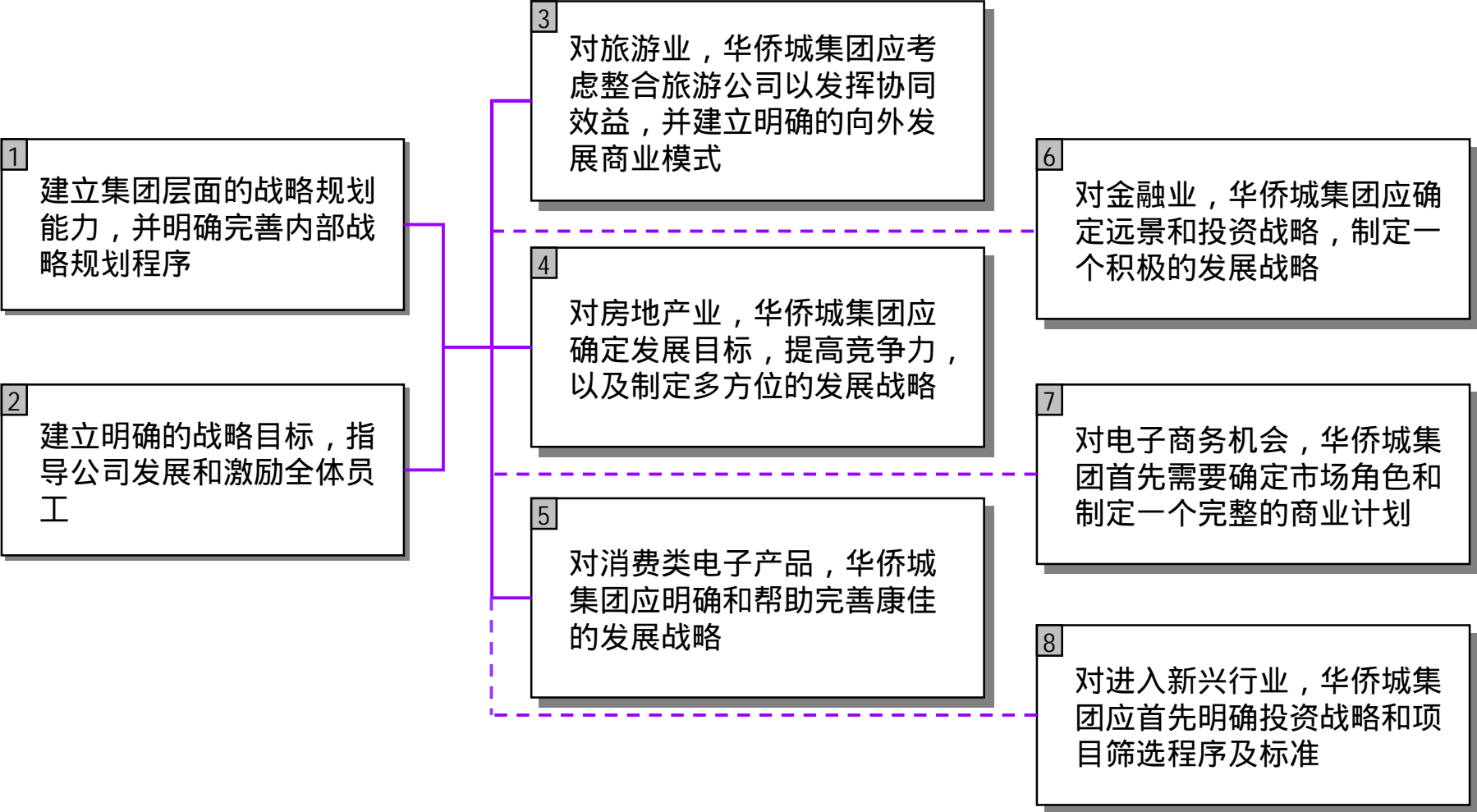


C - 集装箱码头； R - 零售； P - 地产；
T1 - 移动电话服务； T2 - 通信设备； T3 - 寻呼服务；
M - 制造业； E - 电厂； B - 建筑材料；
H - 高速公路



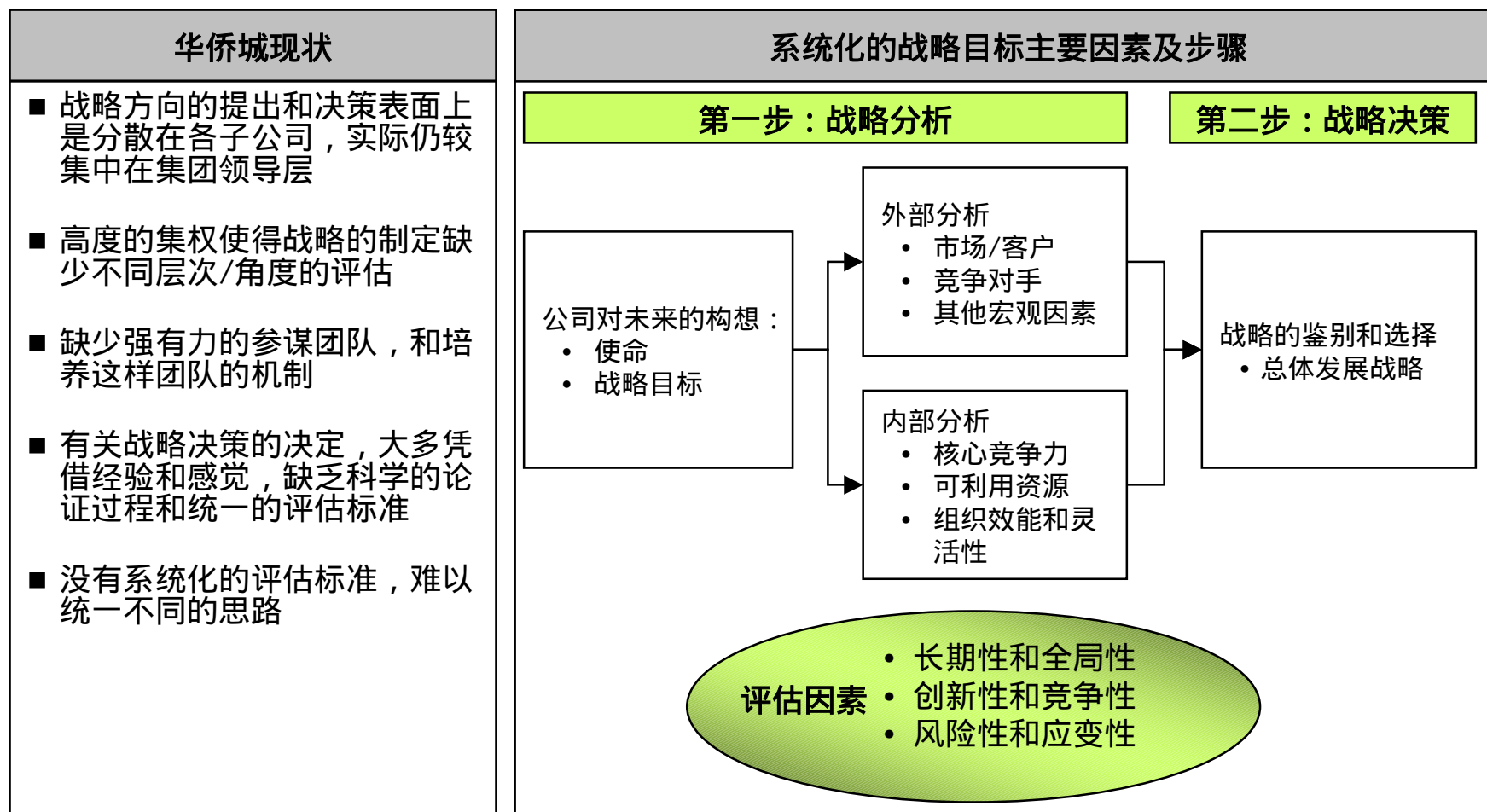
○ 表示所持有资产相对多少；两家公司间无可比性

根据科尔尼公司对华侨城集团公司发展战略的初步评估，华侨城集团应采取以下八项举措完善其战略规划，以确保企业长期持续的成长



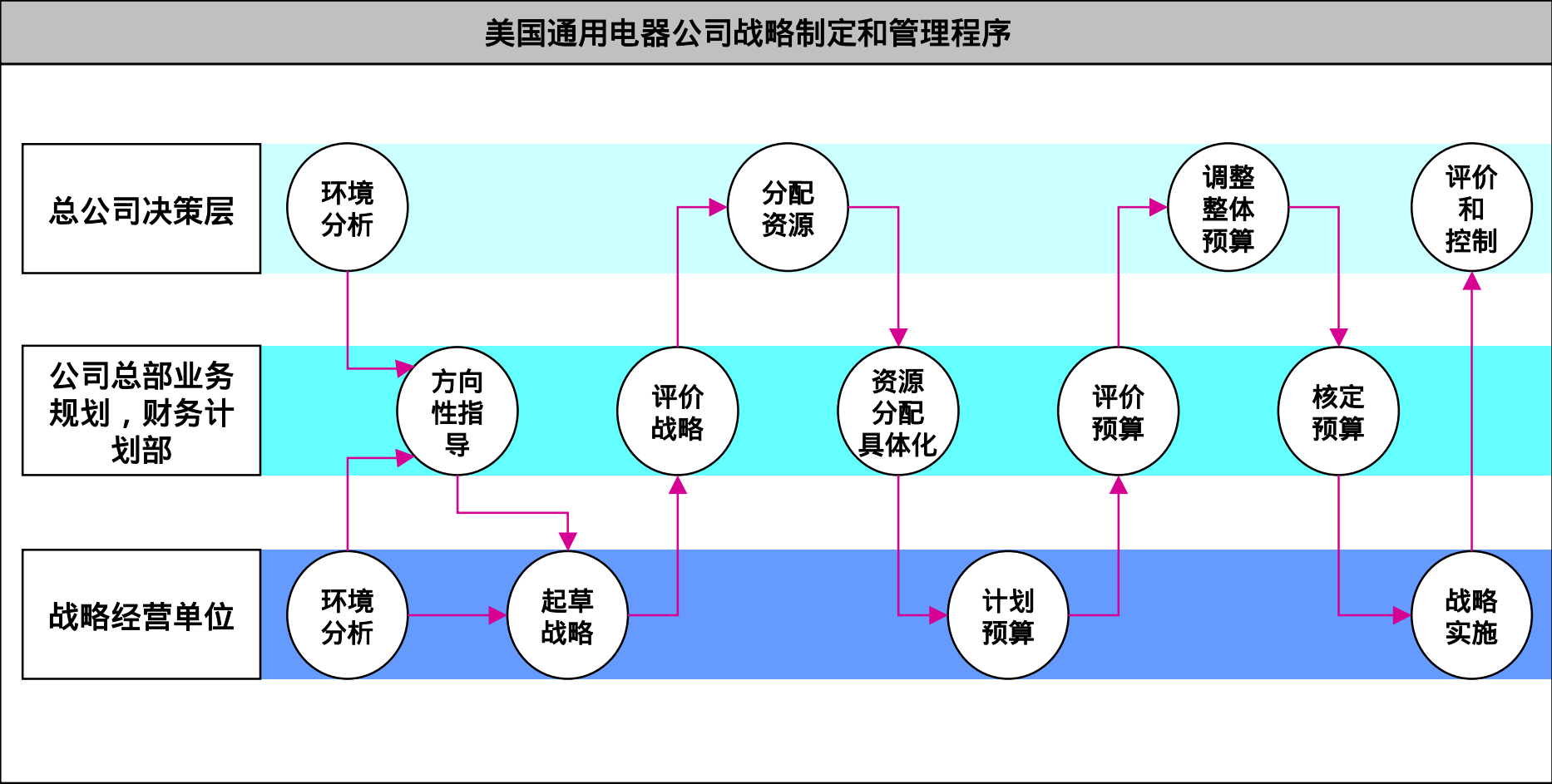
举措1：建立集团层面的战略规划能力，并明确完善内部战略规划程序

目前华侨城集团发展战略的制定缺少系统化的决策程序和评估标准



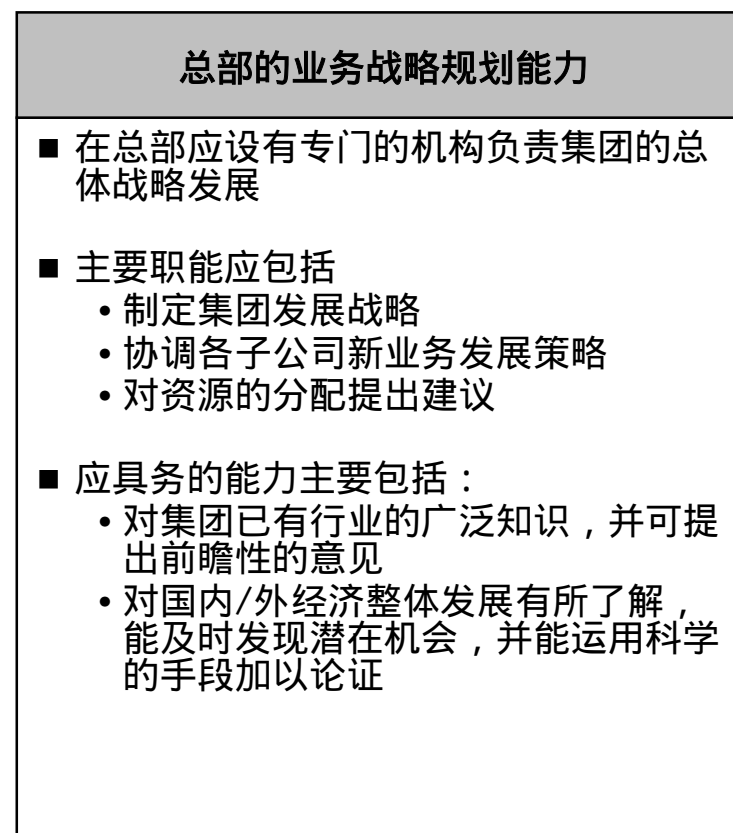
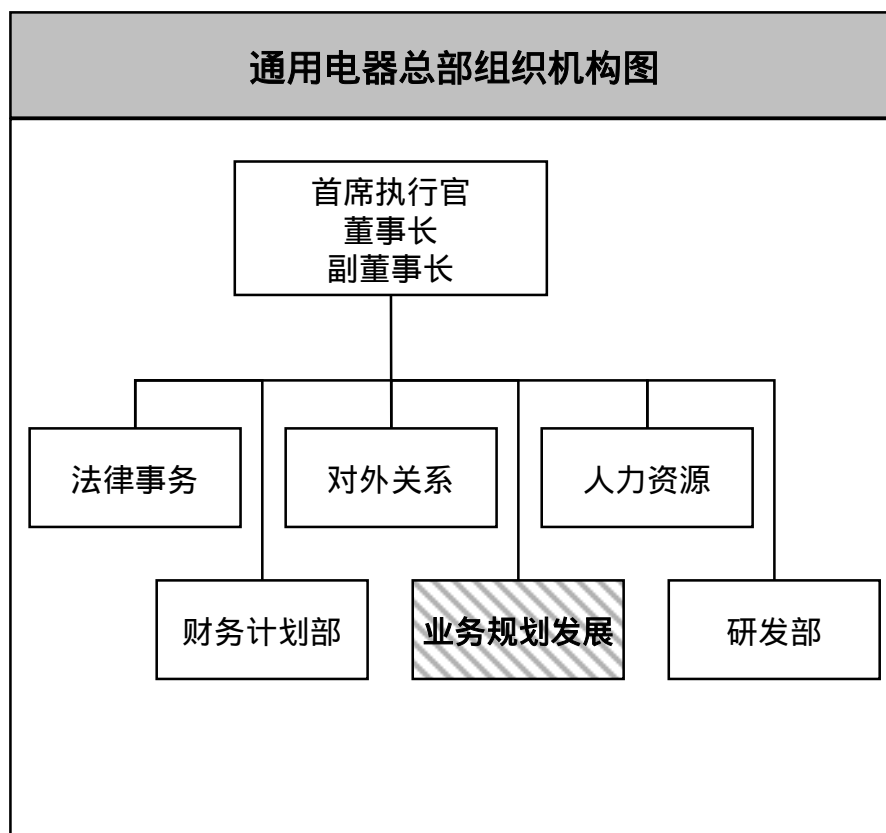
华侨城集团需要建立一个上下相结合的战略制定和管理程序

举例

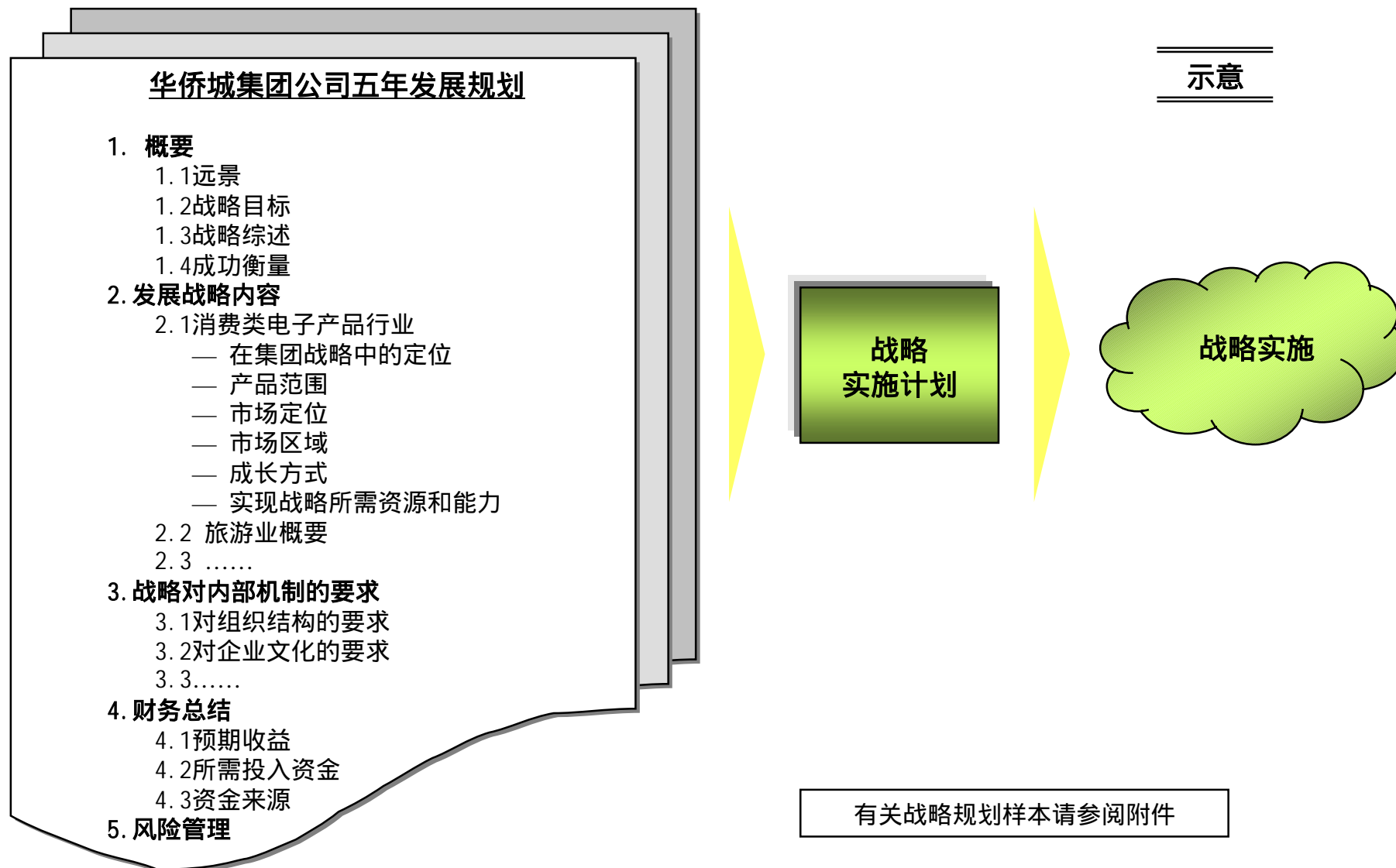


在华侨城集团总部需要建立强有力的战略规划能力，制定新的发展战略以及在实施中不断对战略进行评估和调整

举例



完整的集团发展战略应至少包括五大部分



**举措2：建立明确的战略目标，指导
公司发展和激励全体员工**

集团目前的发展战略目标缺乏清晰和系统的表述

华侨城目前状况	未阐明的问题
<ul style="list-style-type: none"> ■ 成文的战略目标是：2010年实现300亿净资产 ■ 此目标仍带有较浓的计划经济色彩，注重企业规模而不是市场价值和竞争能力 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 总体目标体系不完整，子公司目标未建立 ■ 业务发展目标未明述 <ul style="list-style-type: none"> • 目前康佳占80%的销售收入和70%的总利润。如果按此趋势发展，华侨城集团实际上将成为一家电子产品企业。是否应该规划其他业务应达到的目标以平衡在电子行业的比重 ■ 跨地区及国际扩展的目标也未建立 <ul style="list-style-type: none"> • 哪些是目标区域？多少业务比例应是来源于国际投资？ • 华侨城集团而非其子公司是否应投资海外项目

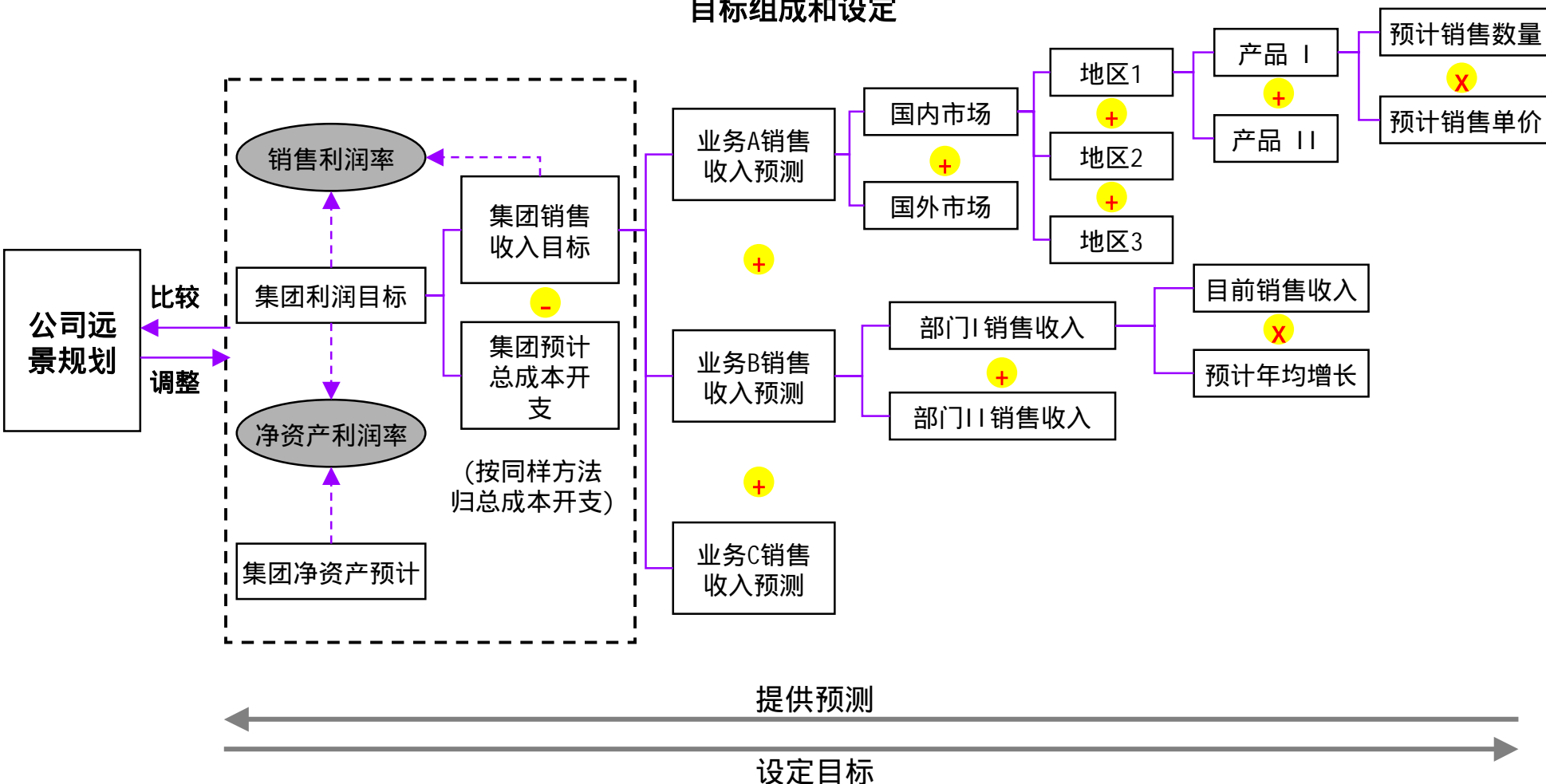
完整的战略目标应包括成长和效益两部分，并按业务和区域划分子目标

系统化的战略目标	战略目标的作用
<div><ul style="list-style-type: none">■ 成长性目标<ul style="list-style-type: none">• 销售收入及其增长率• 市场份额及其增长率• 资产及其增长率■ 效益性目标<ul style="list-style-type: none">• 投资收益率• 销售利润率• 净资产利润率■ 目标细分化<ul style="list-style-type: none">• 按主要业务• 按地域<ul style="list-style-type: none">— 按国内/国际</div>	<div><ul style="list-style-type: none">■ 明确集团及子公司发展目标，以及集团与子公司目标之间的关系，将帮助集团合理分配资源，以及按子公司目标衡量子公司业绩■ 明确集团资产组合目标，以追求收益与风险比的最优化■ 对新兴行业定立成长和收益的目标，有助于项目的选择和评，以及获得所需的资源投入，保证在资产组合中的份额■ 以总体销售或资产的百分比来确定国际化的目标，将指导各业务向外发的速度和投入</div>

集团目标的制定是基于对各业务在各区域市场发展的预测，并按公司远景规划进行调整

示意

目标组成和设定

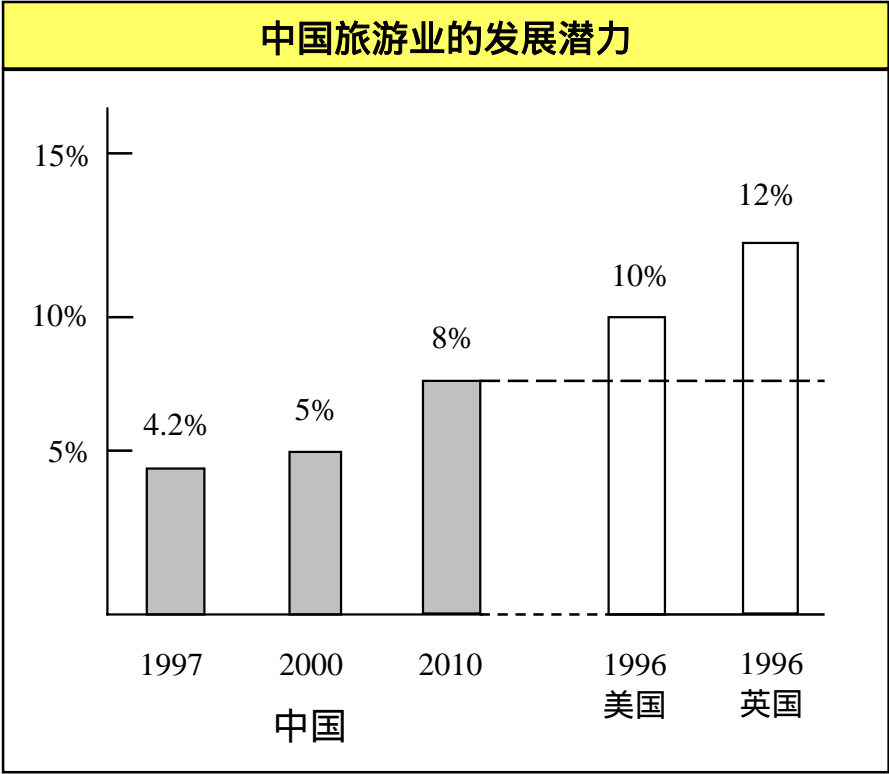


举措3：对旅游业，华侨城集团应考虑整合旅游公司以发挥协同效益，并建立明确的向外发展商业模式

概要

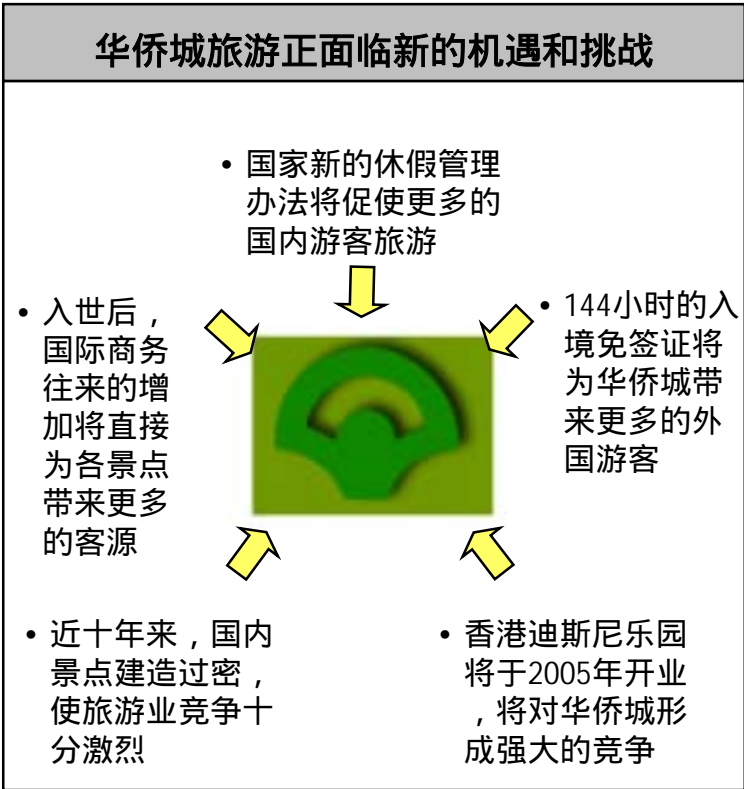
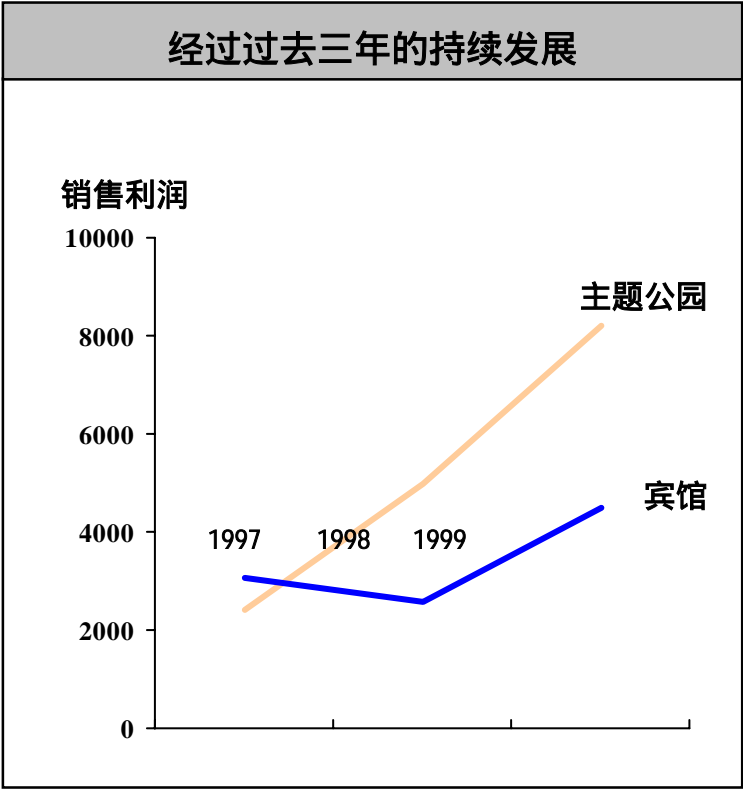
- 中国旅游业将会持续强有力的增长
- 华侨城所拥有的旅游产品和管理经验使其在迅速发展的旅游行业中处于十分有利的地位
- 将这些机遇和优势转化为真正的收益， 华侨城集团需要整合其旅游业务的经营，并建立一个成功的扩展战略
 - 整合应从主题公园经营开始，最终包含所有与旅游相关的业务(类似迪斯尼的模式)
 - 扩展战略应基于对事实的详细分析，并考虑以下机会
 - 在国内扩展主题公园(形式和内容需要根据地域市场和消费者者的要求)
 - 增加新的与旅游相关的业务

中国旅游业将持续高速发展

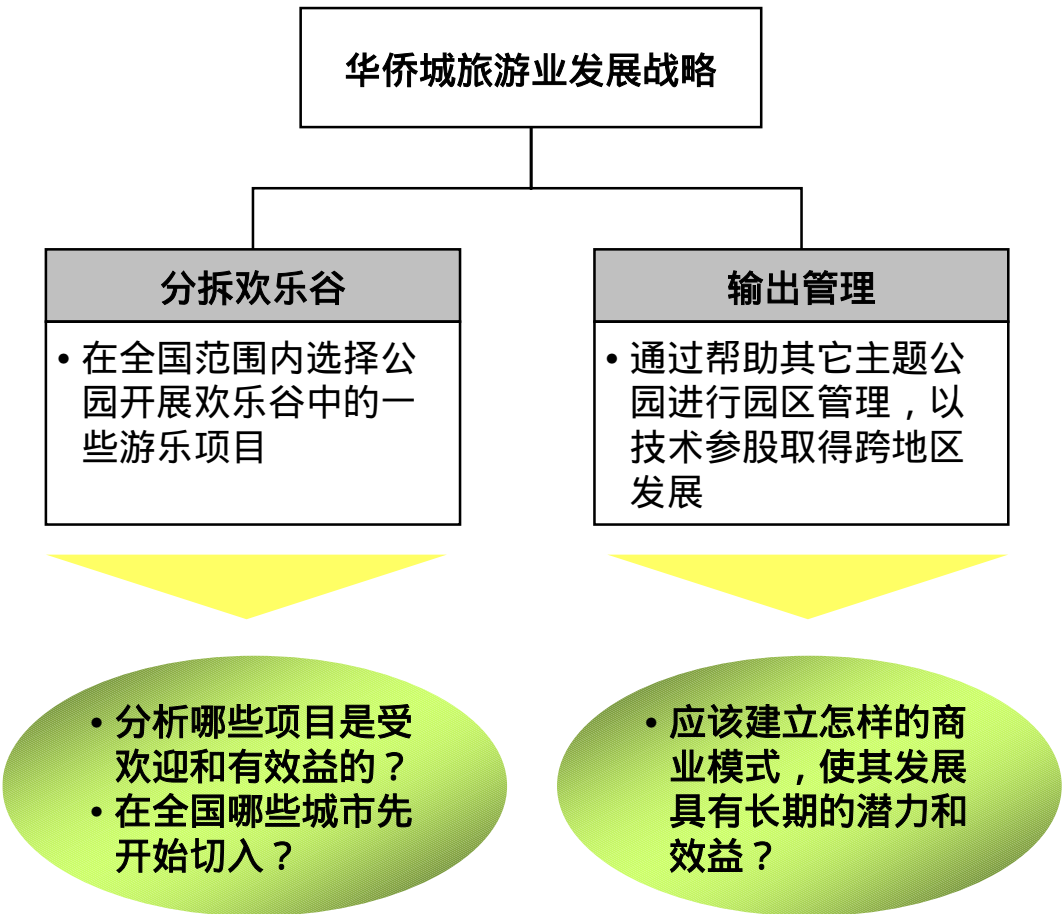


- 述评
- 我国的自然风光资源和社会历史文化资源远远没有完全开发
 - 我国有望在2020年成为世界最大的旅游目的地国，接待旅游者人数达1.37亿人次
 - 与发达国家旅游总收入占GDP的比例相比较，我国旅游业还仍处于发展的初期阶段

华侨城旅游业务正面临着新的机遇和挑战



为了进一步拓展业务，华侨城也提出了一些相应的发展战略



但是，现有的发展战略在协同效益、跨地区发展和进入新业务等三方面不尽完善

现有子公司发展战略
未能充分挖掘各主题公园
之间的协同效益

- 子公司各自制定其发展战略，
- 子公司之间在采购、经营和市场营销上没有取得协同效益
- 没有充分发挥品牌整合优势

对跨地区发展的战略
及方式未有明晰的表述

- 公司没有建立完善而明确的长期跨地域发展计划
- 对跨地域发展项目没有系统、主动地寻找，而是等着项目上门
- 跨地域发展项目的决策权在控股公司，而市场信息判断能力在子公司

对进入新业务缺乏与集团的
协调和资源的保证

- 目前旅游公司计划进入的新行业，比如高科技，与现有核心竞争力无大关系
- 对投资新行业的统筹性不强
- 至今为止，进入新行业的投资没有系统、具体的分析，成功先例不多

制定统一的发展战略和整合旅游相关公司是改进前述三个方面的关键

产生问题的原因

- 四个主题公园、酒店、旅游商品公司以及旅行社等，行政和资产分属于不同的子公司

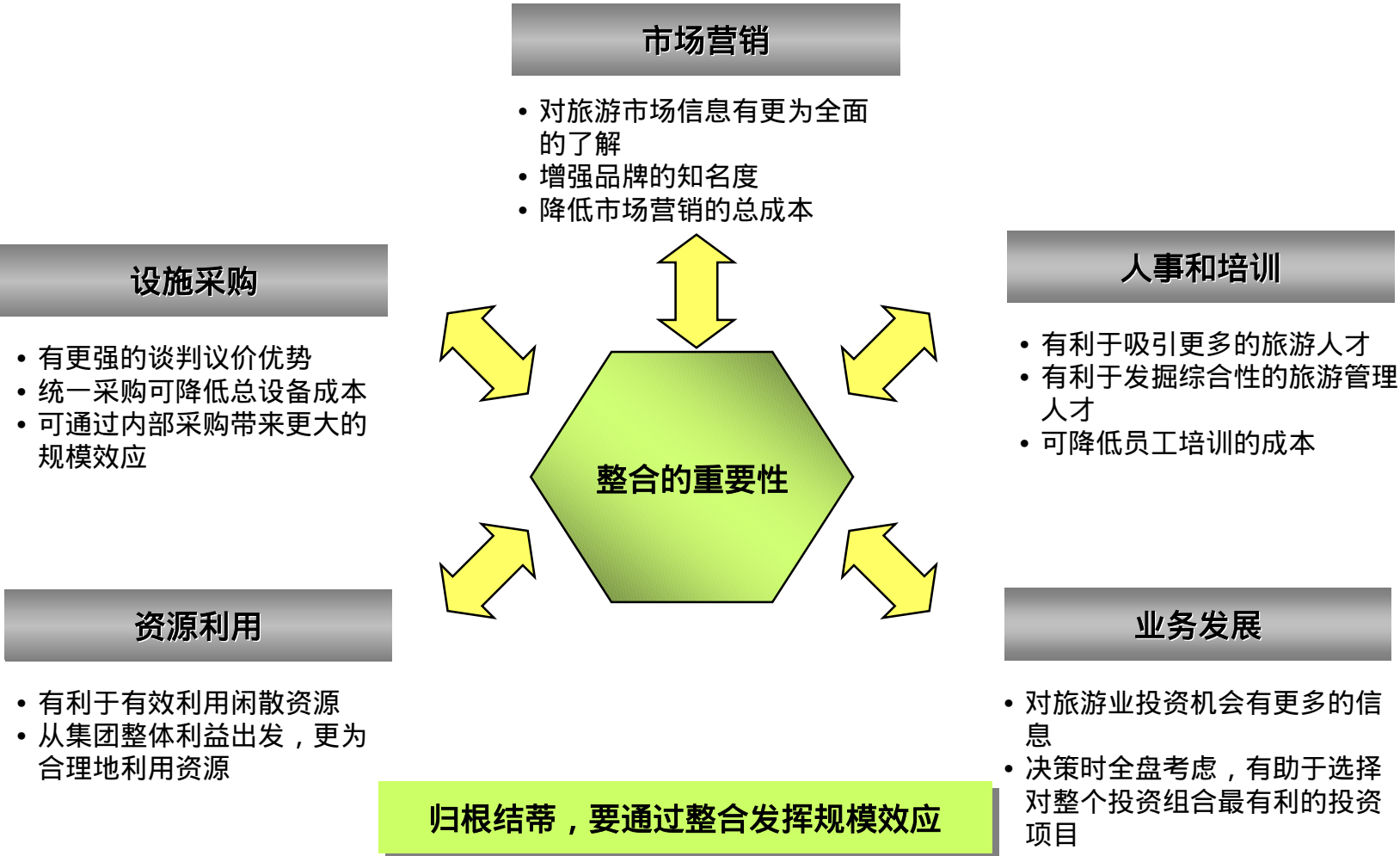
- 投资决策权和投资资源、投资判断能力的分离，前者集中在集团或一级子公司，后者分散在各基层单位
- 没有充分意识到在旅游市场的发展潜力，及其与公司核心能力的关系，而急于进入一些不相关的领域

解决问题的建议

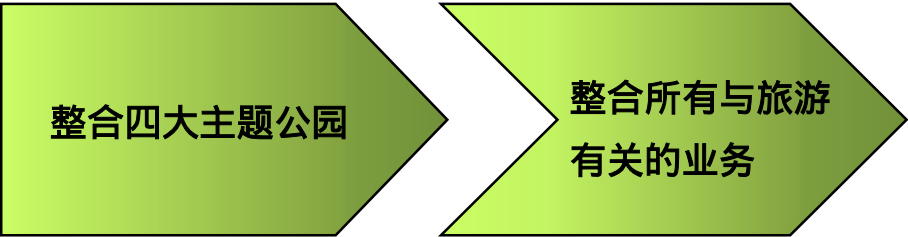
- 大力推行整合，共打品牌，促进各旅游业务公司之间的业务合作，共同有效地利用各公司现有的资源

- 根据旅游市场发展趋势，公司核心能力和集团的总方向建立一套系统的长期发展战略，并在此基础上建立起评估投资项目的标准

为了加速发展，整合对集团旅游业提高竞争能力至关重要



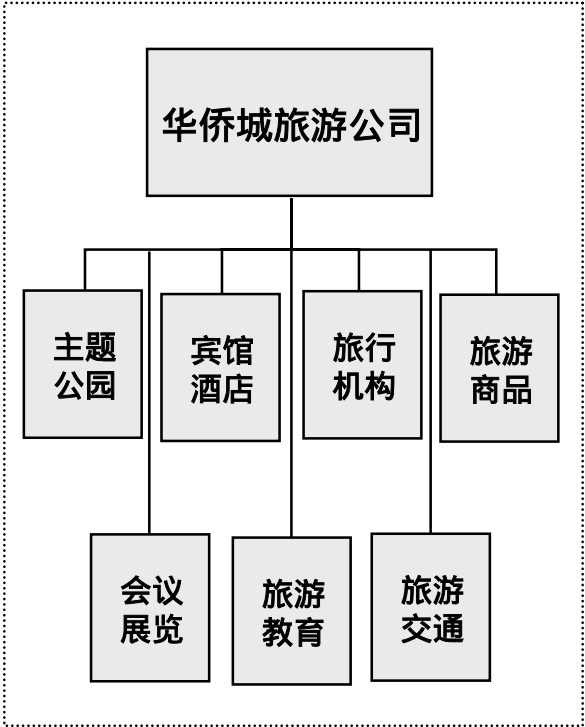
所有旅游业务子公司的整合应是华侨城旅游业发展战略的最终目标



- 锦绣中华/民俗村
- 世界之窗
- 欢乐谷

- 海景酒店
- 深圳湾大酒店
- 新侨宾馆
- 华侨城欢乐假日酒店
- 华侨城中国旅行社
- 皮皮王旅游商品
- 欢乐干线旅游
- . . .

整合后的华侨城旅游业务(示意)



四个主题公园的业务整合可作为现阶段的过渡措施，以创造立竿见影的经济效果

选择1

继续保留三个子公司为独立法人，将其部分职能部门进行整合

对每个职能部门的整合进行利弊比较，确定整合的范围

示意

部门子公司 \ 职能	人事部	工程和园林部	市场部	表演部	财务部	经营部	景区管理部	场务部
锦绣中华/民俗村	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
世界之窗								
欢乐谷	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
整合的效益	2	4	3	5	2	3	3	5

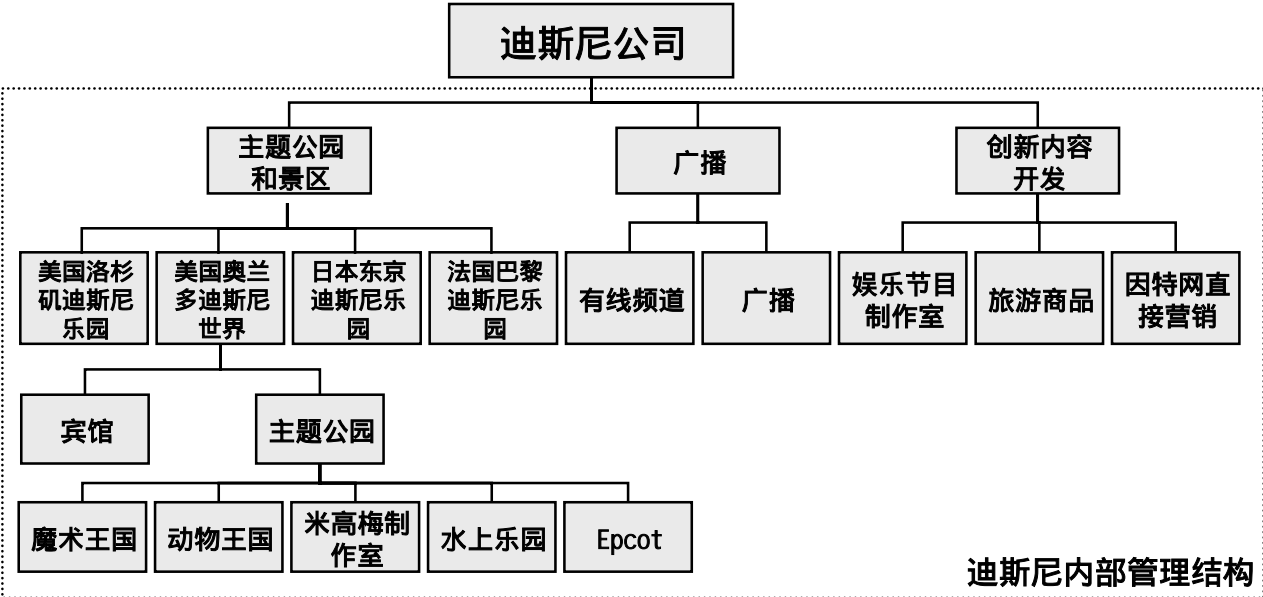
5 效益最高 1 没有效益

选择2

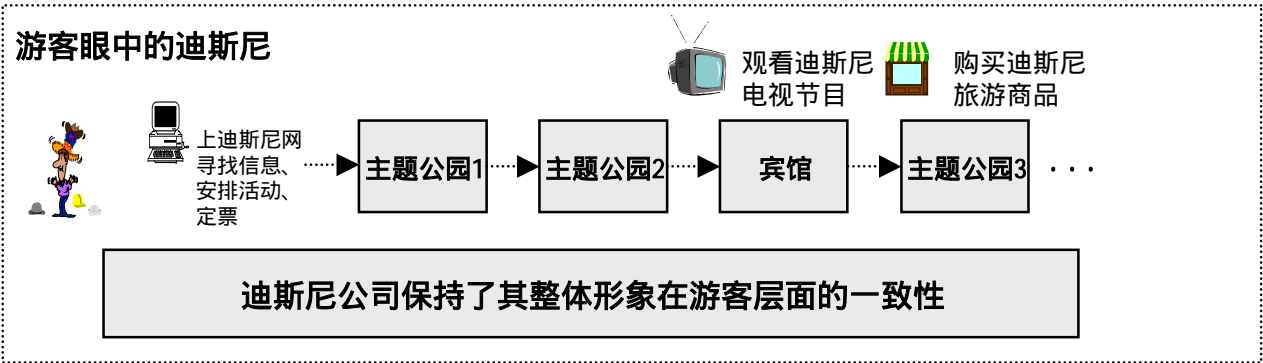
将三个子公司合为一体，共同经营

迪斯尼为华侨城旅游业的前景提供了一个很好的例证

举例



充分发挥协同效应



整合华侨城旅游业务需要注意的问题将主要来自组织和人事方面

有选择地整合

- 整合并非一定创造价值，华侨城在进行整合之前，需要仔细研究整合的利弊，在选择整合公司及整合功能时需要三思而行

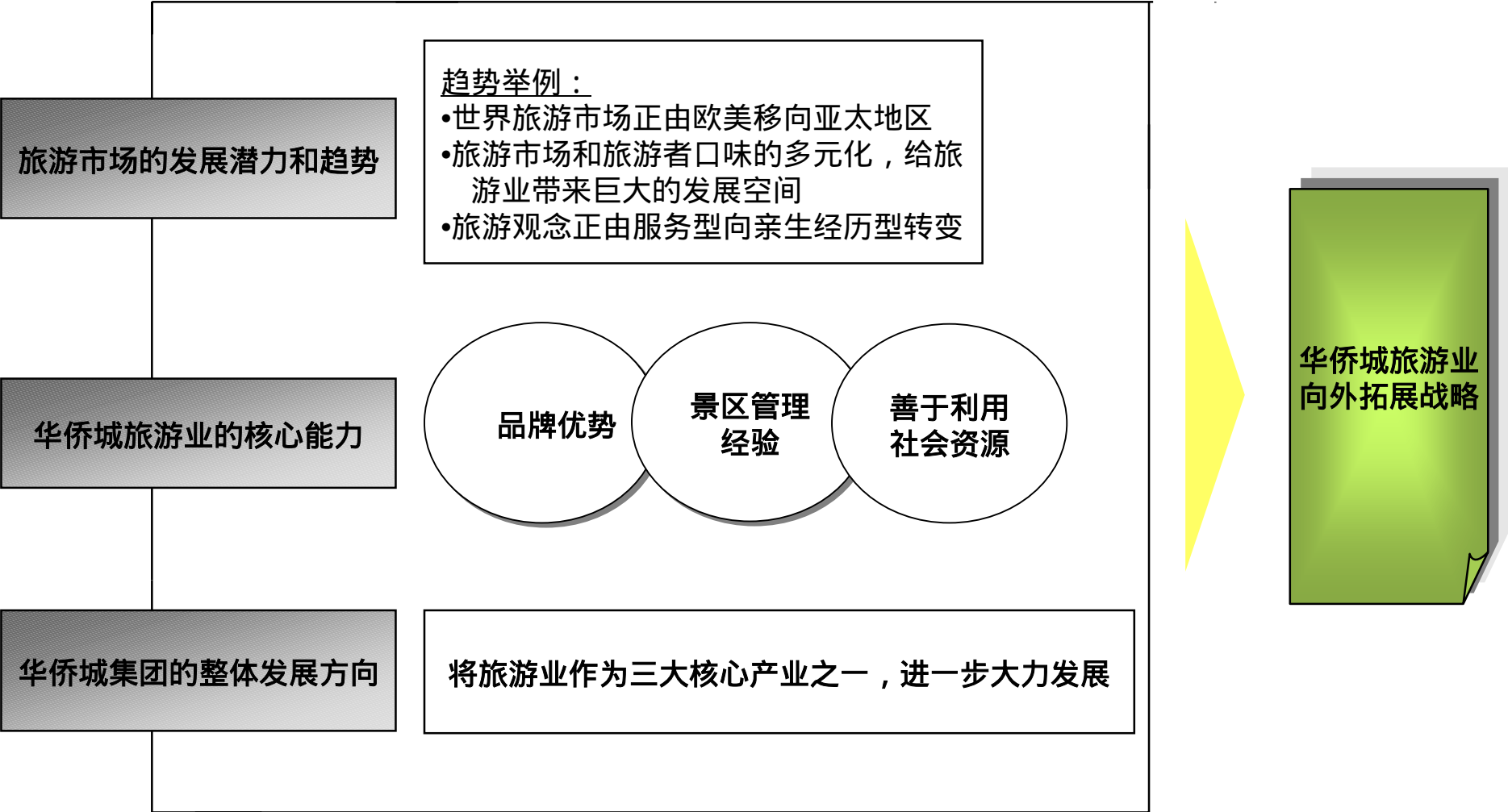
竞争机制

- 整合后要避免大型企业容易形成的懒散作风，这就需要公司在整合后的组织机构内适量地保留一定的竞争机制，并建立有效的奖惩机制

人员合作

- 整合后的员工来自于不同性质的企业，以及不同的公司文化背景，如何使这些员工最好地合作，需要公司有针对性地建立组织结构、人事培训和业绩考核发案

华侨城旅游业的向外拓展战略应建立在对其核心能力、集团的整体发展方向以及对旅游市场发展趋势及潜力的整体认识上



华侨城旅游业务的拓展可选择跨区域发展

利	弊
<ul style="list-style-type: none">• 可利用品牌优势• 可利用丰富的管理能力• 可利用其在旅游行业的关系	<ul style="list-style-type: none">• 在其它地区建立的主题公园可能会对现有园区带来直接竞争• 跨地域发展所需的综合投资分析能力，华侨城尚不具备

建 议	<ul style="list-style-type: none">• 建立一套有关于投资地点选择、投资形式选择的整体投资发展战略• 投资决策不能由子公司单独决定，需由集团整体协调• 如使用输出管理，需设计相应的机构模式(如美国万豪酒店集团)
--------	---

对可供选择的几种投资形式的分析

	以输出 管理参股	收购	建立 新园区
对主题公园管理 能力的需求	5	5	5
对投资分析能力 的需求	1	5	5
对资金的需求	1	3	5
总体可行性	5	3	1

5 需求高
可行

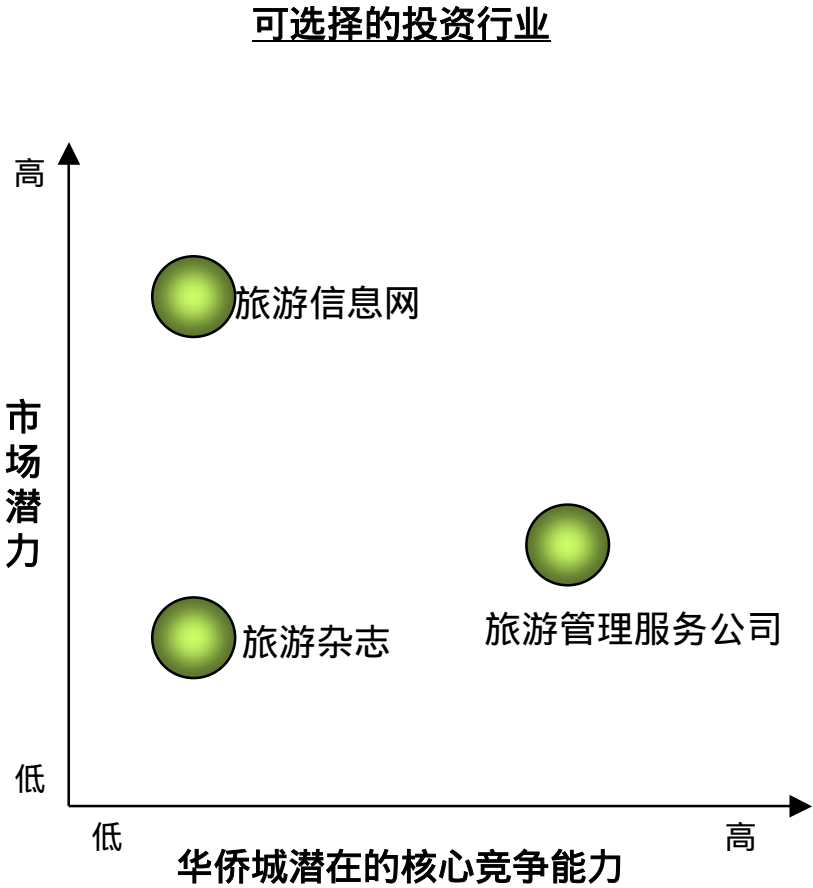
3 需求较高
较可行

1 需求不高
不太可行

华侨城旅游业务的拓展也可选择跨行业发展

利	弊
<ul style="list-style-type: none">• 发展空间大• 可避免新项目带来的直接竞争• 建立在相关行业的知名度，有利于提高品牌的整体效应	<ul style="list-style-type: none">• 对所进入的市场缺乏深入的了解• 需要核心技能以外的能力• 跨行业发展所需的综合投资分析能力，华侨城尚不具备

建议	<ul style="list-style-type: none">• 建立一套有关于投资地点选择、行业选择的整体投资发展战略• 投资决策不能由子公司单独决定，需进行整体协调• 投资战略应与集团整体战略一致，并充分发挥集团资源• 投资行业应能发挥华侨城旅游业务的核心能力
----	--

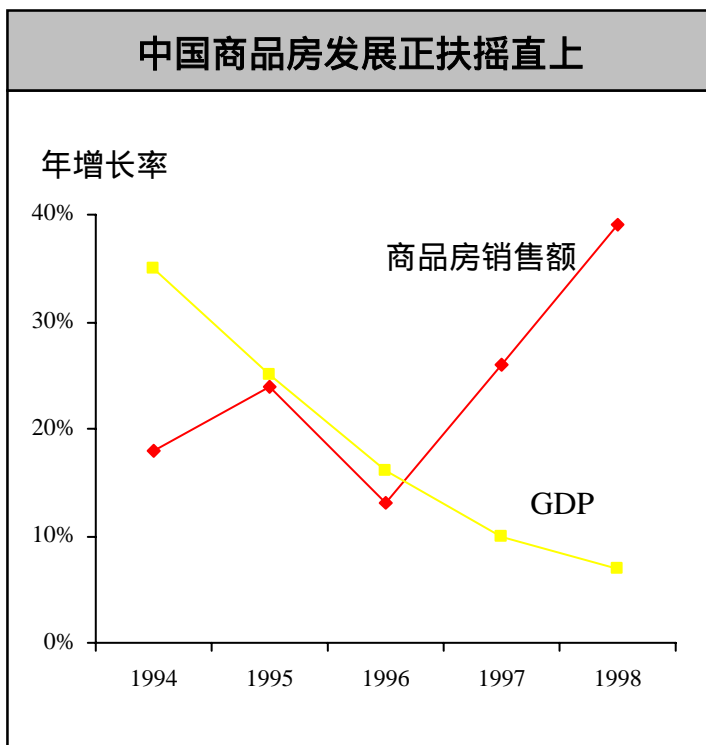


举措4：对房地产业，华侨城集团应确定发展目标，提高竞争实力，以及制定多方位发展战略

概要

- 中国住宅房地产市场具有很大发展潜力，品牌优势和规模经济正在逐渐形成。这给目前处于有利地位的华侨城房地产提供了良好的发展机遇，同时，越加激烈的市场竞争也将带来新的挑战
- 华侨城房地产的现有战略思想在一些方面有待商榷
 - 地域扩展方针需要明确，且不宜过度局限于华侨城内
 - 目标市场若仅限于高档住宅，潜力有限且竞争十分激烈
- 华侨城房地产的竞争力需要在真正的市场中得到磨炼和提高
 - 华侨城房地产的核心竞争力目前仍以一个相对保护的商业环境为前提。发展对不同环境的适应能力非常必要
 - 将来房地产市场竞争的关键在于策划，营销和销售，然而华侨城目前在这些方面尚无优势
- 华侨城房地产的发展战略规划要基于对事实和趋势的深入分析，首先明确发展目标，然后设计市场地域和客户群的扩展策略

中国房地产市场具有很大发展潜力



- 述评**
- 增长前景良好
 - 深圳住宅销售面积今后两年内预计年均增长11%
 - 上海等主要市场正在回升
 - 房地产业仍是高收益行业
 - 房产市场仍高度分散
 - 1997年上海，深圳房地产前十名仅占市场22% 和 18%。前五名的深圳房产商每家只占有1-3%的市场份额

华侨城房地产应抓住有利时机在市场整合之前建立领先的市场份额，并努力成为市场整合的领导者

房地产市场竞争将导致品牌优势和规模经济的形成

品牌优势的形成

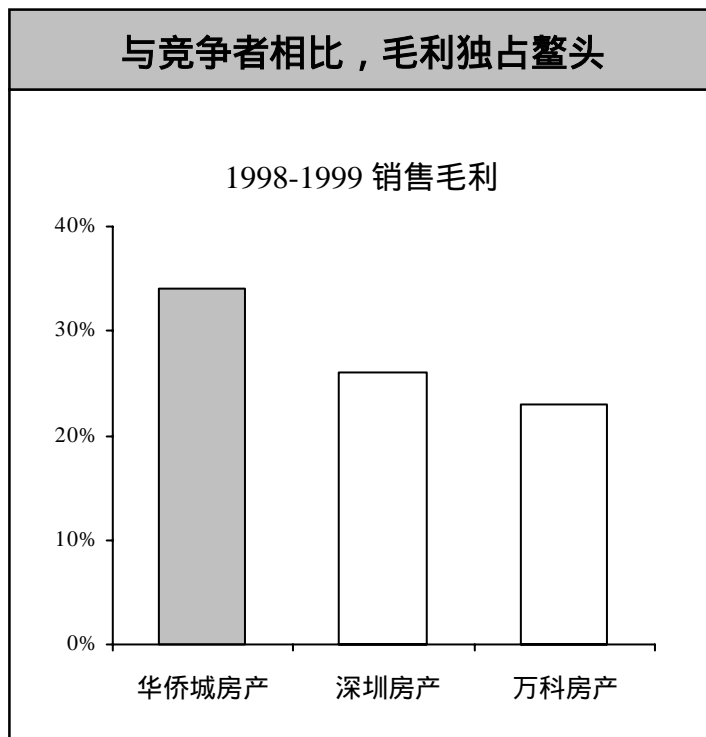
- 房地产品牌的作用正日趋明显
 - 发达地区已出现品牌集中的趋向。深圳的潜在购房者中有8.4%绝对忠诚于一两家发展商的品牌，有38.5%只在5-6家地产发展商中进行选择
 - 和黄集团在深圳推出黄浦雅苑时，其品牌威力使认购数(付定金)超过楼盘供给数倍
- 土地资源虽然为发展商提供了不同的发展起点，但并不能直接变成可持续的竞争优势。它必须通过有效的营销策略变成品牌优势的一部分
- 没有品牌的房地产企业将最终被排除在第一集团之外

规模经济的形成

- 国内现阶段房地产企业数量多，规模小，整合是必然的
 - 我国现有房地产企业约2.5万家，平均资产为不足4000万人民币
- 房地产市场仍非常的分散
 - 1997年上海，深圳房地产前十名仅占市场22% 和 18%
 - 而1997年香港房地产前十名已占市场80%
- 品牌效应也要求规模经济作后盾
 - 有效的策划与营销要规模来保证资金来源
 - 市场份额太小也无法形成有力的品牌影响力

为成为一个有持续发展潜力的房产商， 华侨城应着手同时建立品牌和规模的优势

华侨城房地产目前处于有利的地位



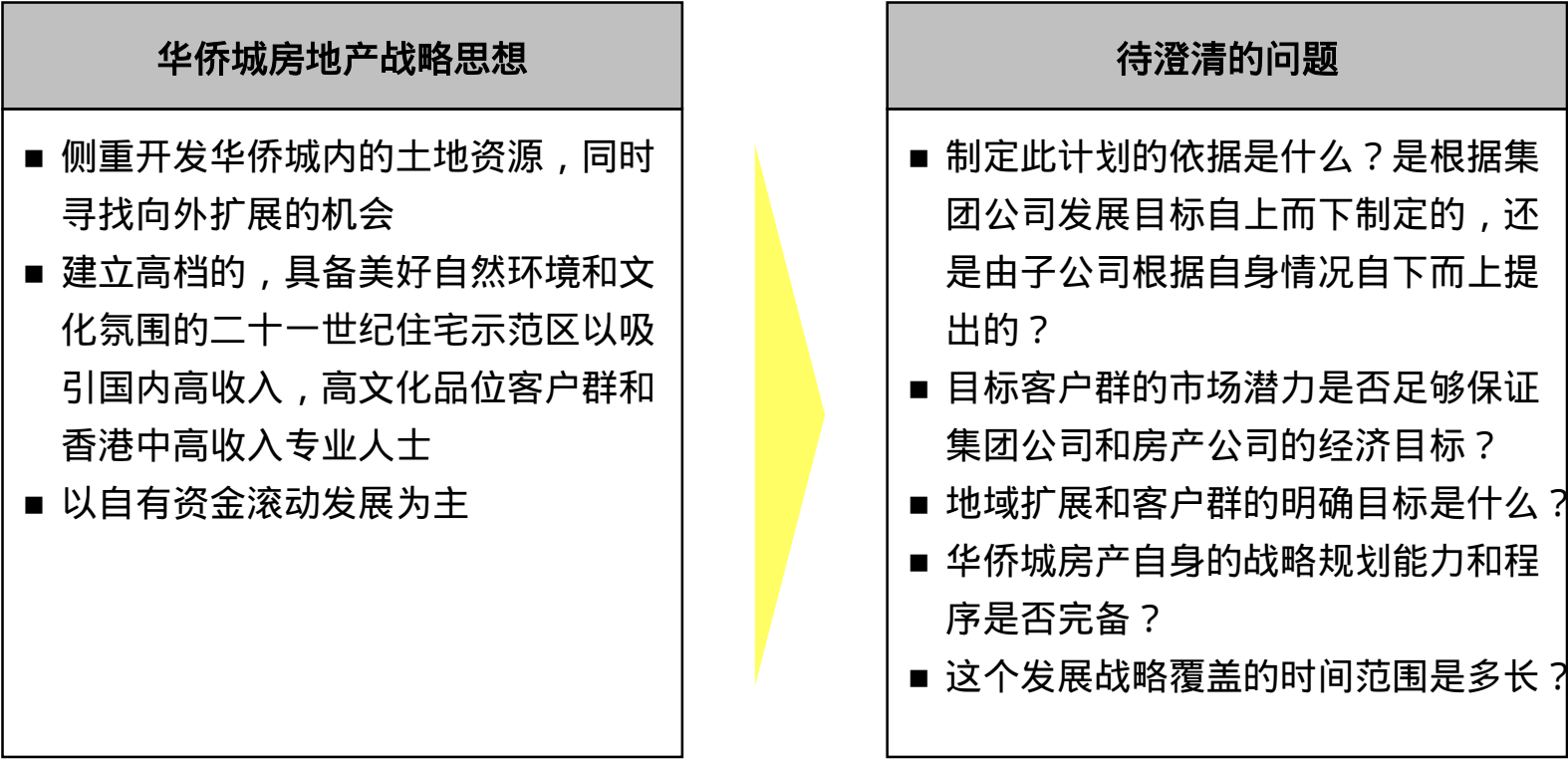
- 在消费者眼中，环境别具一格**
- 潜在房产客户将周边自然环境列为仅次于交通位置的**第二重要购买因素
 - 华侨城在深圳被列为仅次于福田中心区的适合居住区域
 - 深圳消费者在开发商综合评价中将华侨城列为**第二位

华侨城房地产应抓住有利时机在市场整合之前建立领先的市场份额，并努力成为市场整合的领导者

华侨城集团房地产总体业务分析表明机会和挑战并存

优势	弱势
<ul style="list-style-type: none"> ■ 得天独厚的土地资源和自然、文化及旅游环境 ■ 规划及建设大型社区环境的能力 ■ 建筑质量管理和成本控制能力 ■ 初步建立的良好信誉 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 市场研究和产品定位 ■ 市场营销及销售能力 ■ 战略发展计划能力
机遇	威胁
<ul style="list-style-type: none"> ■ 消费者越来越倾向于购买自然环境优美、文化氛围高尚的小区 ■ 交通的改善和自备车的增加 ■ 银行个人购房金融服务趋于多样化。首期付款降低，贷款年限拉长至三十年，住房装修贷款及二手商品房按揭贷款的推出 ■ 高科技、金融等高收入、高文化程度的人口在深圳及其他第一类大城市的比例进一步提高 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海外超大型地产商的进入，可能加快经济发达地区房产市场整合的速度。留给华侨城发展壮大时间变短。 ■ 国内一些有实力的大型地产商跨区发展，建设大规模环境优美的社区，成为华侨城在全国各地(包括深圳)的强大竞争对手 ■ 房地产在现阶段利润率处于中高水平，且进入市场相对容易，大规模投资者有可能继续进入，而使竞争加剧。

华侨城房地产的现有战略思想引发了一系列有待澄清的问题



注：科尔尼公司根据访谈和华侨城现有文件

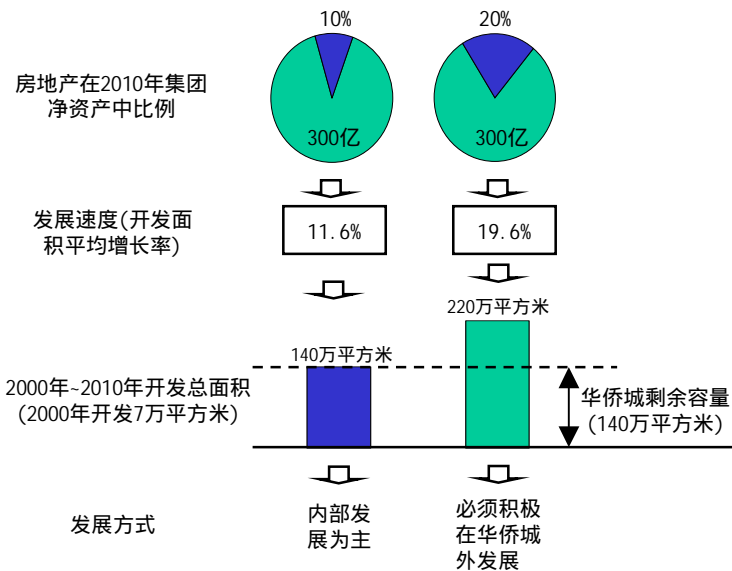
现有战略在地域扩展方面需要进一步完善

华侨城房地产战略现状

- 集团和房地产分公司管理层对房地产业务核心竞争力认识不清晰，这是导致管理层对是否走出华侨城意见不统一的根本原因
- 华侨城在房地产战略规划能力需要进一步加强，以支持制定明确的扩展战略
- 房地产分公司自身的战略规划流程有待明确，能力有待加强

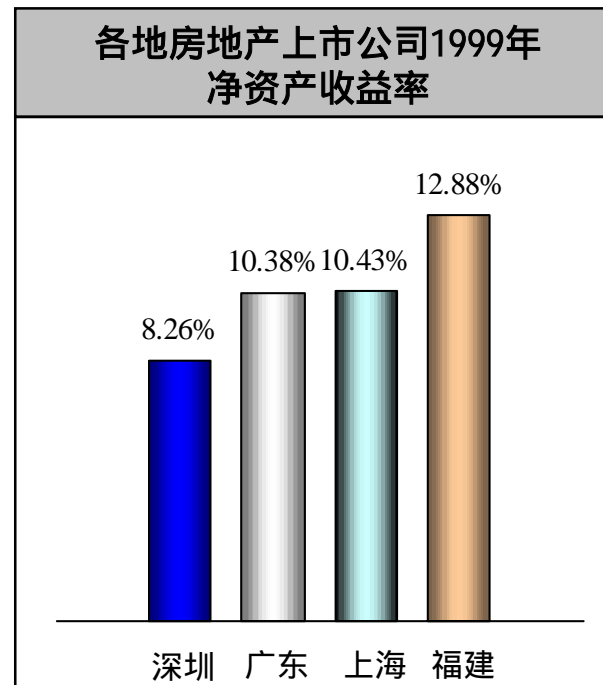
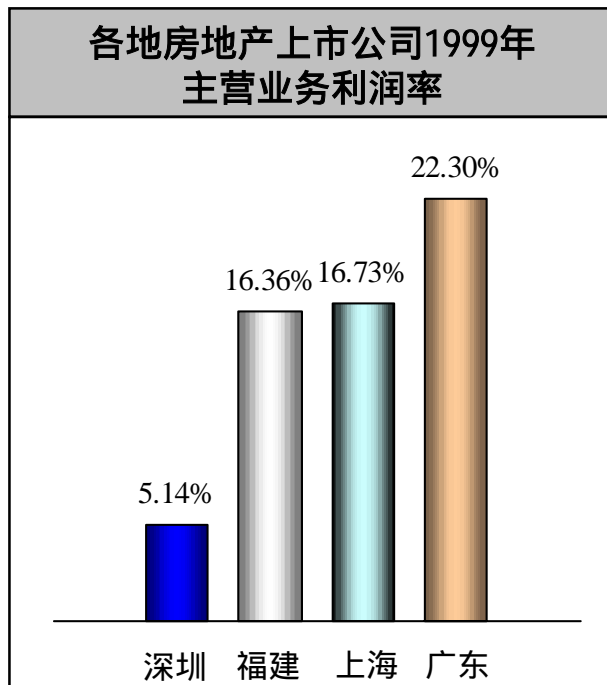
明确战略的重要性

- 集团根据其投资组合计划所设立的房地产份额对房地产公司发展的速度和地域扩展方式会产生重大影响



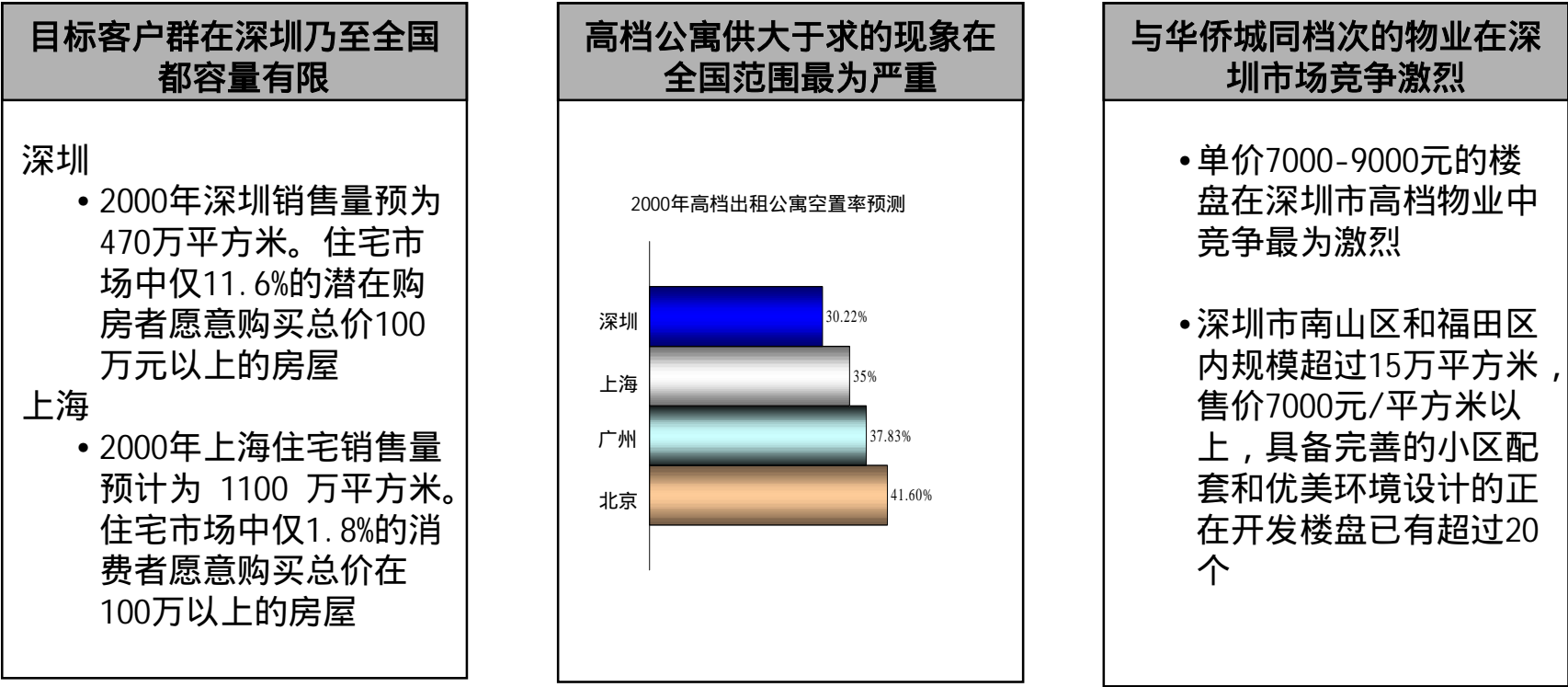
房地产区域发展战略必须明确并和集团目标一致

地域方面若局限在华侨城区内发展会制约房地产发展的潜力



- 深圳外的市场可以具有更高的收益
- 房地产公司宜眼光长远，有计划地积极向外发展，并尽早锻炼在华侨城外成功运作的能力

现有战略中的目标市场潜力有限且竞争十分激烈



华侨城房地产应考虑扩展客户群的可能性以保证足够的需求