

# CEIBS Business Review 中欧商业评论

| 思 | 维 | 力 | 成 | 就 | 决 | 策 | 力 |

第三辑

2008年7月出版

## 知识力密集型企业 ——华为20年启示录

专题

### 2008中国上市民企百强榜

民企提速的动力和陷阱

民企绩效远超国企的奥秘

论语

许小年：通胀是压力，更是转型良机

战略观察

融合与差异化：新中国电信的攻守之道

研究院

服务业新领军者

汇率剧变下的企业避险选择

决策管理

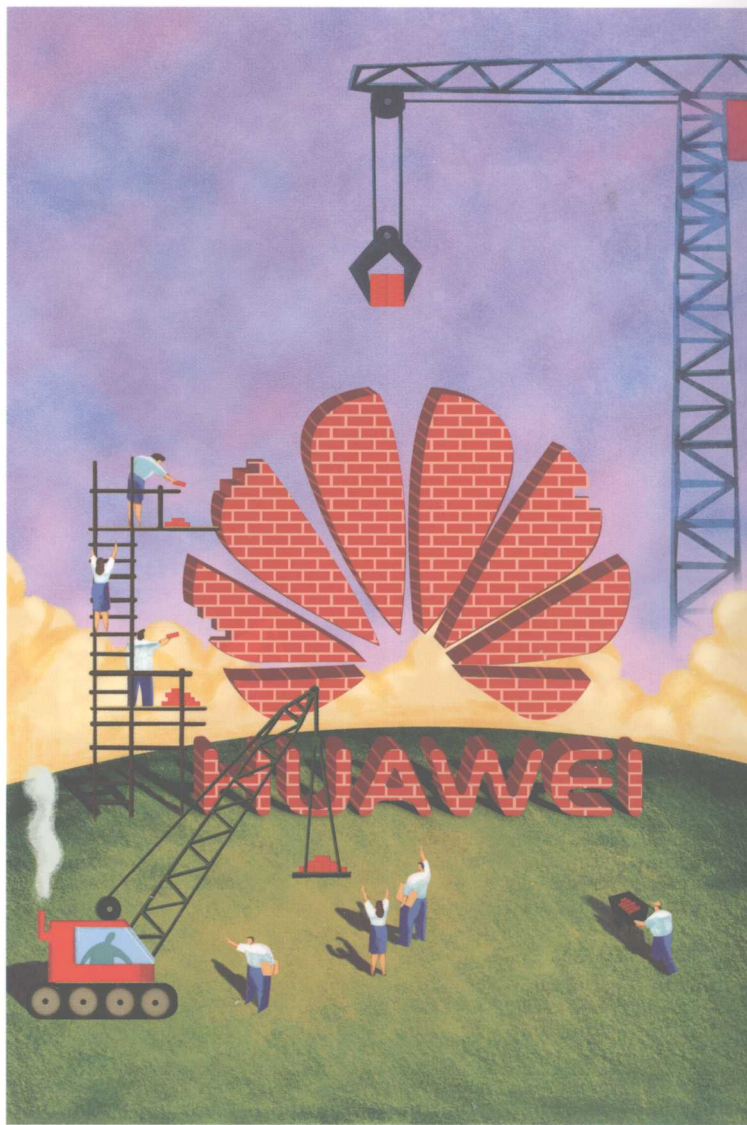
沃伦·本尼斯：变革适应力

案例

国有大股东何以失败

领导力

从「灰姑娘」到「女超人」



ISBN 978-7-80706-787-0



9 787807 067870 >

上海远东出版社



OFF ON

*Sonata*

ULYSSE NARDIN

DUAL TIME

28

# 跟博纳多去航海



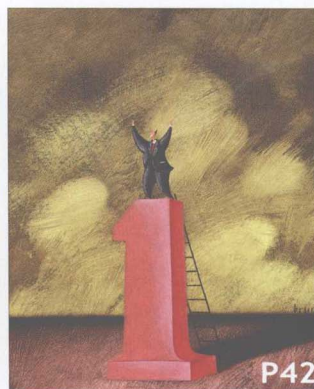
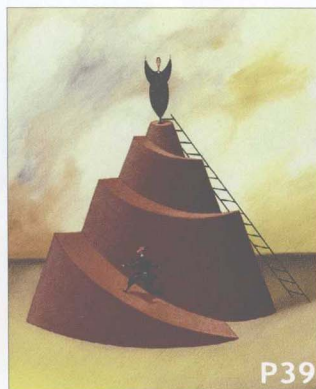
博纳多中国代表处 上海市茂名南路58号锦泰商务楼 200020 电话: 021-5466 9278 传真: 021-5466 9290  
BENETEAU China Representative Office JinTai Building.58 S.Mao Ming Road,Shanghai 200020

[www.beneteau.com](http://www.beneteau.com)



**BENETEAU**

DONNER A VOS RÊVES DE NOUVEAUX HORIZONS



## Editor's Words 卷首语

- 014 思考未来  
Think Future

## Viewpoint 论语

- 016 许小年：通胀是压力，更是转型良机  
Xu Xiaonian: Inflation As Not Only a Pressure But a Chance for Transformation  
中国目前的通货膨胀既和中国经济过快增长有关，又和国际经济形势有关，属于“出口转内销型”，应对的办法应该是放开价格，收紧银根。对于中国经济和企业而言，此轮通货膨胀是压力，更是转型良机。
- 022 哈继铭 沈建光：美元将于 2009 年反弹  
Ha Jiming, Shen Jianguang: US Dollar Poised to Rebound in 2009  
尽管 2008 年美元弱势仍将持续，但经常项目赤字改善、国内经济复苏、美元与欧元利率升降角色互换等基本面因素，很可能使美元在 2009 年初见底回升。这将对包括中国在内的新兴市场经济体的资本市场产生深远影响。
- 025 安特耶·斯托贝 托比亚斯·尤斯特：IT 革命带来跨界融合  
Antje Stobbe, Tobias Just: IT Revolution Brings About Convergence of Industries

## Features 专题

- 028 2008 中国上市民企百强榜  
2008 China Non-SOEs Ranking  
2007 年民营上市企业显示出非常强劲的发展势头。本刊此次独家刊发的由中欧国际工商学院民营企业研究中心发布的“2008 中国上市民企百强榜”显示，2007 年民营上市企业营业收入平均增长 40%，平均净资产收益率 14.3%，分别高于国有上市企业的 29% 和 10.9%。
- 033 民企提速的动力和陷阱  
——“2008 中国上市民企百强榜”分析 张维炯 张华 朱宏晖  
Analysis of 2008 China Non-SOEs Ranking  
该榜单显示，民营上市企业在成长性和盈利能力方面都优于国有上市企业。我们认为，促使民营企业绩效提升的一个主要原因在于股改解决了原先上市企业大股东的利益与公司的利益不一致的问题。
- 038 民企绩效远超国企的奥秘 丁远 张华 张俊喜  
Why Non-SOEs Better Than SOEs

# 臻 | 品 | 海 | 景 | 公 | 寓



東海路9號，屹立于浮山灣畔的50層帆形雙子樓  
俯瞰08年奧帆賽盛況，擁覽青島壯闊海景之最，不僅是北中國最值得收藏的臻品海景公寓  
更是停泊你豪情與夢想的心灵家園

[7月31日交付在即，敬請期待]

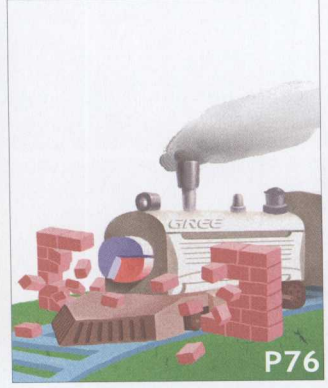


灣心腹地：北靠太平山，坐擁浮山灣，位處灣心核心位置  
百年地標：198米帆船形玻璃幕牆超高层建筑，奧爾高林園林設計，共同構建青島百年地標建築  
完美天廈：118-316平方米經典戶型，豪華裝修，罕見瞰海  
罕見空間：以科技集成的先進理念，致力於居住品質的無限提升，幸福生活無限美好  
悉心服務：五星級酒店管家模式、24小時物業智能及人工人防的双重保障，享受豪華周到的星級居家服務

接待中心地址：青島市東海西路17號海信大廈16樓 0532—8869 9999 WWW.THESAIL.COM.CN

投資商：TIANAI 天泰集團 ROLLAR 紅領集團 新地集團 營銷代理：戴德梁行DIZ 物業管理顧問：CBRE 世邦魏理仕CBRE

青房字(2006)第0012號，拍賣公告參考，廣告中具體確定的內容均以實際房合同為準。



### Insights 新知

- 044** 将客户资产写进财务报表  
Financial Reporting Should Include Customer Equity

### Research 研究院

[ 产业 ]

- 046** 服务业新领军者 朱晓明  
Winning a Leadership Position in Service Industry

- 052** 全球粮价破纪录的三大推手  
Three Drivers behind Record High Food Price

[ 金融 ]

- 058** 汇率剧变下的企业避险选择  
Strategic Choices under Strong Exchange Rate Fluctuations

- 064** 新金融资本时代——PE 在中国的三大机会 李山  
Opportunities for PE in China

### Observation 战略观察

- 068** 融合与差异化：新中国电信的攻守之道  
China Telecom: Convergence and Differentiation  
对于中国电信，多业务的融合势在必行，差异化营销将成为其与对手竞争必须采取的方法。扬长避短不仅将提高该公司抵御对手的能力，更重要的是，通过融合可以开辟一条不同于中国移动的差异化经营道路，从而变守为攻。

徐永华：电信融合三大命题

- 072** 新天海外农场十年  
Ten Years Journey of an Overseas Farm

陈春花：中国农业如何赢在海外

- 076** 格力再造渠道金手铐  
Gree Strengthens Its Distribution Channel

李光斗：董明珠的底气来自哪里

精巧有我 轻松生活  
Easy Work Enjoy Life



# 您的电脑有这么小吗？

图片与实物=1：1，裸机仅重321克

一听可乐约重360克

## 将世界装入口袋

OQO 自2003年诞生之日起即风靡欧美，不到一听可乐的重量，却可以轻松运行Windows Vista®。独有重力加速度感应设计，跌落瞬间硬盘将自动挂起，军事级别的硬盘加密技术，有效保证数据安全。集成以太网、蓝牙、Wi-Fi、3G 等模块，完美支持 EDGE、EVDO、GPRS 等无线接入模式，有手机信号的地方就有互联网，配合长达9小时的电池组合，让领导力、执行力随时随地！

## 诚征区域及行业渠道合作伙伴.....

详情致电 400-700-6288，或登陆网站 [www.oqo.cc](http://www.oqo.cc)

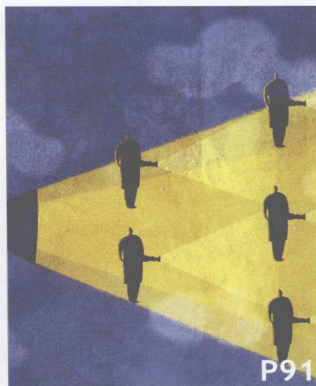
1.2G / 1.5G / 1.6G 处理器，40G / 60G / 80G / 120G 硬盘，512MB / 1G内存，5吋高亮液晶显示，802.11a/b/g，蓝牙2.0、以太网，预装 Windows XP Pro / Vista，DVD ROM / CD RW光驱（选配）



超便携移动电脑  
Anytime Anywhere Productivity

大中华区总代理：北京世纪奥通科技有限公司





## Cover Story 封面

### 080 知识力密集型企业

#### ——华为 20 年启示录

Lessons from Huawei: A Knowledge-Labor Intensive Company

华为新解：知识力密集型企业急先锋

Huawei: Pioneer As a Knowledge-Labor Intensive Company

知识力密集型企业通常包含以下特点：第一，企业中有数量庞大、低成本和受过高等教育的知识员工；第二，这类企业具有快速有效的组织能力；第三，企业的产品或服务具有很高的附加值，使企业有足够的利润进一步扩张。

向华为学什么 吴建国

What Can We Learn from Huawei

“华为模式”的极限与挑战 吴建国

Limits and Challenges of Huawei Business Model

实战：“知识力”打天下——华为亚非市场开拓记

Conquer the World with Knowledge-Labor Intensiveness

## Management 决策管理

### 104 培养领导者的变革适应力——专访领导力大师沃伦·本尼斯

Leading from the Top - An Exclusive Interview with Warren Bennis

沃伦·本尼斯是美国当代最杰出的领导力大师，被誉为“管理学十大发言人”和“领导力大师的大师”。在本文中，本尼斯指出：不要让成功的习惯成为 CEO 适应新变化的绊脚石，领导者必须具备很强的适应能力，以应对错综复杂的企业关系。

### 108 创建 21 世纪的采购型组织

Investing the 21<sup>st</sup> Century Purchasing Organization

### 114 低端的品牌，不低的利润

Premium Margins from Value Brands

### 118 战略 CIO：务实的梦想家

The Practical Visionary



# Location, Location, Location.

地段、地段、还是地段。

—— 威廉·迪拉德 (William Dillard)

## 上海新天地湖畔巅峰之作 敬请品鉴

Shanghai Xintiandi, a real lakeside masterpiece is now available.

- 邻近淮海中路繁华商业中心区与著名的上海新天地 ● 正处地铁10号线车站上方, 毗邻地铁1号线 ● 坐落于太平桥人工湖的优雅景致
- In the vicinity of the bustling CBD on Huai Hai Zhong Road as well as the renowned Shanghai Xintiandi area
- Right on top of Metro Line 10 Station, and close to Metro line 1 ● Situated at the scenic area of the elegant Taipingqiao Lake

贵宾热线 VIP Enquiry

(8621) 6386 8999 (852) 2879 1868

上海售楼中心: 上海湖滨路222号企业天地1座2楼

香港售楼中心: 湾仔港湾道6-8号瑞安中心地下

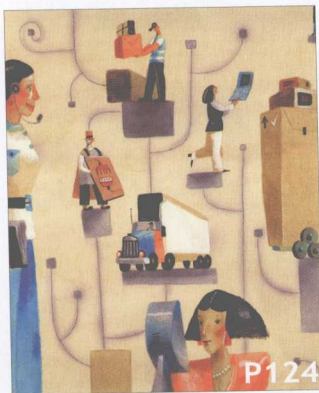
SH Sales Office: 2/F, One Corporate Avenue, 222 Hubin Road, Shanghai

HK Sales Office: G/F, Shui On Center, 6-8 Harbour Road, Wan Chai, Hong Kong

[www.casalakeville.com](http://www.casalakeville.com)

*Casa* LAKEVILLE  
翠湖天地 嘉苑

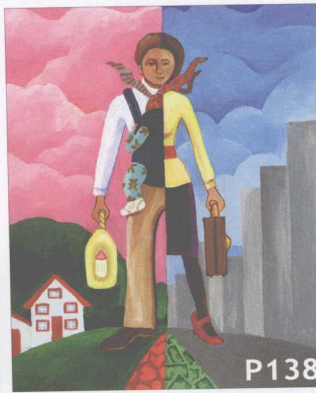
 瑞安地產項目  
Project of Shui On Land



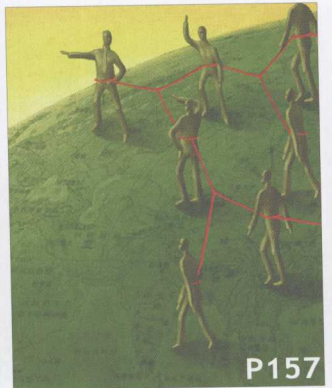
P124



P131



P138



P157

## Case 案例

- 125** [拍案] 打造快速供应链——热风的“买手模式”  
Building a Quick-Response Supply Chain: Hot Wind's Buyer Model

- 130** [求解] 合作的博弈：国有大股东何以失败 宁向东 崔文治 周浩东  
Cooperation or Competition – Why the Majority State-Owned Shareholder Fails?  
业内领先的国建集团获得一大型重点建设项目的总承包权，遂与有钢结构制造能力的民钢集团成立合资公司，占股51%，控制董事会，打算偷师学艺。却不料到头来，国建集团“反胜为败”，手艺没学着，还作茧自缚；本处弱势的民钢集团反而名利双收。乾坤倒转，个中玄机何在。

点评

赵民：“山大王”大战“书呆子”

武常岐：应把股权分配作为激励机制

袁光宇：知己，更要知彼

## 广告目录索引

封2-001	雅典表
002-003	博纳多
005	东海路9号
007	OOO
009	翠湖天地
011	一汽马自达
013	汇丰银行
015	GE
021	迈腾
043	新加坡旅游局
075	萨博
089	慈铭
129	拜耳
147	健康产业论坛
封3	法国航空公司
封底	Ermenegildo Zegna

## Leadership 领导力

- 139** 从“灰姑娘”到“女超人”——中国女性领导者解读  
From Cinderella to Superwoman

[碰撞CXO]

- 144** 在专注与多元之间——对话杉杉郑永刚  
Shanshan: Walking between Focus and Diversification

[创业]

- 148** 彭扬名：“门外汉”玩转负资产  
Peng Yangming: A Layman Leader

- 152** 宣奇武：成功始于绿茵场  
Success Begins from Football Field

## Culture 人文

- 156** “温州模式”的真身 杨海鹏  
Business Model of Wenzhou

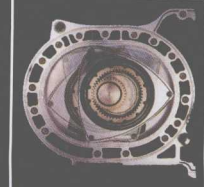


# 尖峰科技 续写传奇

原装进口 全新跑车 **RX-8** 6AT 登陆中国



ZOOM-ZOOM



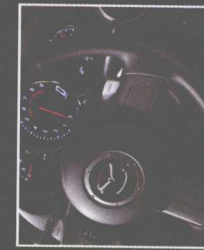
• RENESIS 转子发动机



• 前后车门对开设计



• 6档手自一体变速箱



• 方向盘换挡控制按键

锋芒四溢的惊艳外观，颠覆常规的对开门设计，全球独创的转子科技，革新升级的6AT变速器，这一切铸就了Mazda RX-8独一无二的神奇魅力。(1991年，RX-8的前身Mazda 787B在法国勒芒24小时耐力赛上成为第一辆大获全胜的日本赛车。)

原装进口 全新跑车 **RX-8** 6AT 登陆中国

欲了解有关车型的更多信息，请致电一汽马自达销售服务热线：8006468680 (免费) 0431-85766888  
登录网址 [www.rx-8.com.cn](http://www.rx-8.com.cn); 或致函 (北京、上海、广州、杭州、宁波) 当地经销商。

一汽马自达

# CEIBS Business Review

## 中欧商业评论

| 思 | 维 | 力 | 成 | 就 | 决 | 策 | 力 |

**编辑委员会主任 Chairman of Editorial Board**

朱晓明 中欧国际工商学院院长、管理学教授  
刘吉 中欧国际工商学院名誉院长、管理学教授

**学术委员会主任 Chairman of Academic Board**

Pedro Nueno 中欧国际工商学院执行院长、成为基金创业学教席教授  
吴敬琏 中欧国际工商学院宝钢经济学教席教授

**编辑委员会 Editorial Board**

张维炯 中欧国际工商学院副院长兼中方教务长、战略学教授  
许小年 中欧国际工商学院经济学与金融学教授  
梁能 中欧国际工商学院副教务长、管理学教授  
丁远 中欧国际工商学院会计学教授  
张跃进 上海世纪出版股份有限公司远东出版社社长、总编  
匡志宏 上海世纪出版股份有限公司远东出版社副总编  
Atuahene-Gima, Kwaku 中欧国际工商学院市场营销学与创新管理学教授  
Burgers, Willem 中欧国际工商学院市场营销学与战略学教授  
Cremer, Rolf D. 中欧国际工商学院教务长兼副院长、经济学教授  
Frohn, Joachim 德国Bielefeld大学经济学教授  
Hay, Michael 英国伦敦商学院战略学教授  
Li, Eric X. 成为基金创始合伙人  
Pastor, Alfredo 西班牙IESE商学院经济学教授  
Tung, Rosalie 加拿大西蒙弗雷泽大学管理学教授  
Turpin, Dominique 瑞士IMD商学院 Dentsu教席教授  
Wind, Yoram 美国沃顿商学院Lauder教席教授

**执行主编 Managing Editor**

李明伟 / 易学君

**资深编辑 Senior Editor**

冷元红 / 李杨 / 姚音 / 叶矛 / 郑新德

**撰稿人 Contributor**

朴抱一 / 朱琼  
安明静 / 胡旭辉 / 黄瀚 / 毛明江 / 翁美飞 / 支维墉

**美术总监 Art Director**

郑亚胜

**高级美编 Senior Art Editor**

李湘文 / 王红霞

**首席运营官 Chief Operation Officer**

陈华

**高级业务拓展经理 Senior Business Development Manager**

杜磊

**业务拓展经理 Business Development Manager**

胡晓辉

**高级市场经理 Senior Marketing Manager**

盛瑜

**高级发行经理 Senior Circulation Manager**

李峰

**广告、发行总代理**

上海峰禾文化传播有限公司

**广告垂询 Advertising Inquiries**

021-28905960/ads@ceibs.edu

**订阅垂询 Subscription Inquiries**

021-28905978/subs@ceibs.edu

**传真 Fax**

021-28905961

**编辑邮箱 Editorial Email**

editor@ceibs.edu

**标准书号**

ISBN 978-7-80706-787-0/F.337

**出版**

上海世纪出版股份有限公司远东出版社

**印刷**

上海当纳利印刷有限公司

**零售价**

人民币80元

**图书在版编目(CIP)数据**

知识密集型企业：华为20年启示录/中欧国际工商学院编。——上海：上海远东出版社，2008  
(中欧商业评论)

ISBN 978-7-80706-787-0

I. 知… II. 中… III. 通信—邮电企业—企业管理—研究—深圳市 IV. F632.765.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第104564号

文章观点只代表作者个人意见，不代表《中欧商业评论》及中欧国际工商学院的立场。未经本刊同意，不得以任何方式全部或部分翻印或转载本刊文章。

138E

期待与您在  
北纬40°相见

北京

伊斯坦布尔

当您处身异地,想必一定期待倍感亲切,温暖如家的感觉吧?

我们可以协助您完成海外开户预约,并在移居前为您准备妥当。您的全新卓越理财账户包括支票簿、提款卡及密码等账户工具将在完成申请后10个工作日内备妥。

我们可助您转移您在国内的信用记录至海外汇丰,助您在海外迅速获得当地信用额度,顺利开展异国新生活。

我们可助您通过互联网,在汇丰个人环球银行服务涵盖的国家/地区您名下的汇丰户口之间免费调动资金。

我们可助您在24个国家245,000个网点,提供全天候2小时内紧急现金支援服务。

何不赶快体验汇丰卓越理财带给您的全新服务,让您尽情领略来自世界各地的更多精彩!

更多详情,欢迎致电 800-830-2880  
或访问 [www.hsbcpremier.com.cn](http://www.hsbcpremier.com.cn)

汇丰  卓越理财

环球金融 地方智慧

## 思考未来

大多数中国人的脾气，是“穷则思变”，非到万不得已，不愿意去思考未来。那么现在，在国内和国际市场出现困顿，个别要素市场甚至哀鸿一片时，是不是到了必须思考方向的时候了？

一些优秀的中国企业家在思考，例如华为公司的创始人任正非，他正在读米兰·昆德拉的小说《不朽》，当然，他不是为了自己个人要从那些文字里去觅得什么“不老仙丹”，这位一直以来就用“危机感”鞭策企业的老人，孜孜以求的是企业“如何活下去，寻找我们活下去的理由和活下去的价值”。

我们也在思考。2008年正值华为公司诞生20周年，在改革开放30周年的洪流里，华为公司堪称中国企业的一个典型，从2万多元起家的小公司，生长为销售超千亿的大型国际化企业，华为公司的方向，是否就是中国企业群体们可以借鉴的方向？它先锋式的路径，是否预演了中国企业们未来的路径？它的成功之道是否可以助力我们跨越劫难？

经过两个多月的深入研究，我们认为，华为20年实践的最大价值，正是为我们指出了一个重要的方向，一条中长期的路线——知识力密集型企业。这个词是我们创造的，它不同于劳动力密集型企业，也不同于知识密集型（或称创新型）企业，而是两者之间的过渡阶段，是可以为中国企业在相当长时期内进行差异化竞争并求得壮大，并为真正的“自主创新”型

企业打下坚实基础的一个重要方向。我们这期的封面专题为此搭建了理论模型与框架，分析了华为模式的成功之道与挑战，并采撷了案例，希望有助于那些正在为方向问题而苦恼的企业们，也提醒其他企业要及时做前瞻性的类似思考。

华为的成功，也与它民营企业的身份分不开。近二十年来，中国的民营企业取得了长足的发展，2007年的良好市场态势，使得这种发展再次提速。中欧国际工商学院民营企业研究中心及时研究了中国在海内外上市民营企业的业绩及特点，权威推出“2008中国上市民企百强榜”，但研究没有止步于此，还深入探讨了2007年民企大发展背后的动力源泉与风险陷阱，分析了民营企业业绩优于国企的原因，对此，我们将以专题形式予以呈现，以飨读者。

除了这两个重头专题，本辑我们还约请了经济学家许小年教授谈通货膨胀压力下中国经济和企业转型，还研究了在汇率剧变的情况下企业应该如何有效避险，研究了国际粮价暴涨的特点及原因，并在战略观察栏目考察了中国企业如何抓住机遇做海外农场的案例。在案例求解栏目，我们也深入探讨了国有企业与民营企业合资合作时应该注意避免的风险。相信我们的辛勤付出，能对读者诸君的决策与管理之道有所裨益。

周雪林

今夏,运动员忙于夺金之时,我们正忙于捕风。

风如何铸就奥运辉煌?奥运期间,在我们风车的协助下,众多家庭和酒店将获得更清洁的能量。对我们来说,今夏奥运之行真的是一路顺风。



风机



奥标许备[2007]第103号



GE 梦想启动未来



奥林匹克全球合作伙伴



# 通胀是压力，更是转型良机

中国目前的通货膨胀既和中国经济过快增长有关，又和国际经济形势有关，属于“出口转内销”型，应对的办法应该是放开价格，收紧银根。对于中国经济和企业而言，此轮通货膨胀既是压力，也是转型良机

文·许小年

中国经济 2008 年最为紧迫的问题就是通货膨胀，无论是以消费者价格指数还是以生产者价格指数衡量，通货膨胀都达到了十几年以来的高峰。

经过 30 年的改革与开放，特别是加入世界贸易组织之后，中国经济在更大的范围内以及更深的层次上和世界经济融为一体。由这一特点所决定，我国当前的通货膨胀无法完全用国内因素解释清楚。它既不单纯是从国际市场输入的，也并非仅由国内的供需失衡所驱动，根本原因是国际资源型产品的供应跟不上中国经济增长的步伐，我们称之为“出口转内销型通货膨胀”。

在通货膨胀环境中，能源、原材料和人工成本普遍上升，依靠低成本和高耗能的制造业带动经济增长的模式碰到了难以克服的困难。如何应对这一挑战？出路究竟在何方？

## “出口转内销”型通货膨胀

关于我国当前的通货膨胀有两种

说法：一种叫做结构性通货膨胀，另一种是输入型通货膨胀。前一说法缺乏基本的经济学常识，后一说法则只看到了通货膨胀的直接起因，却忽视了更深层次的推动力量。

通货膨胀在宏观经济学中有着明确的定义，那就是价格的全面上涨。所谓“通货”就是流通中的货币，“膨胀”指货币发行超过了财富创造的速度。通货膨胀永远是总量问题，与产业结构无关。在通货膨胀的过程中，总是有些行业价格上涨快，有些行业价格上涨慢，有些行业的价格甚至出现下跌。不能因为各行业价格上涨幅度的不同就把通货膨胀这一宏观现象说成是结构性的，更为有害的是以“结构性”代替“全面上涨”，否定宏观紧缩的必要性，为具体价格的行政管制寻找理论依据。

输入型通货膨胀的说法具有类以的政策含义：既然通货膨胀是从国际市场传导而来的，我们无能为力，于是就在那里坐等国际市场的变化，这实际上也就是放弃了控制通货膨胀的

努力。

从表面上看，中国的生产者价格指数 PPI 的确和国际原油价格密切相关，而消费者价格指数 CPI 则随着国际粮食价格波动。但如果我们进一步追问“为什么最近几年原油和粮食等大宗商品价格暴涨？”，不难发现，中国需求已成为决定国际市场价格的一个举足轻重的力量。中国需求影响着国际油价和国际粮价，再通过进口，将国际大宗商品价格的上涨传入国内，当前国内的通货膨胀因此具有“出口转内销”的性质。

如果通货膨胀不是单纯的输入型，而是“出口转内销”的，治理通货膨胀的政策建议就异常清晰：降低国内经济增长速度，减少原油、粮食进口，促使国际大宗商品价格下调，减轻国内通货膨胀压力。对于“出口转内销”型通货膨胀，扛是扛不过去的，只要我们的需求不减，国际市场上的交易商就继续做多。你扛他也扛，他做多可以赚钱，而你这里的通货膨胀可是越扛越高。