

CEIBS Business Review 中欧商业评论

| 思 | 维 | 力 | 成 | 就 | 决 | 策 | 力 |

第五辑

2008年9月出版

论语

柳卸林：自主创新的『中国模式』
彼得·圣吉：下一个工业减命

研究院

地下金融的困境与出路
次贷阴影下的A股走向：寻找拐点

战略观察

中国银行：私人银行差异化竞争

决策管理

走出多元化战略的误区
建立企业的集体传承机制

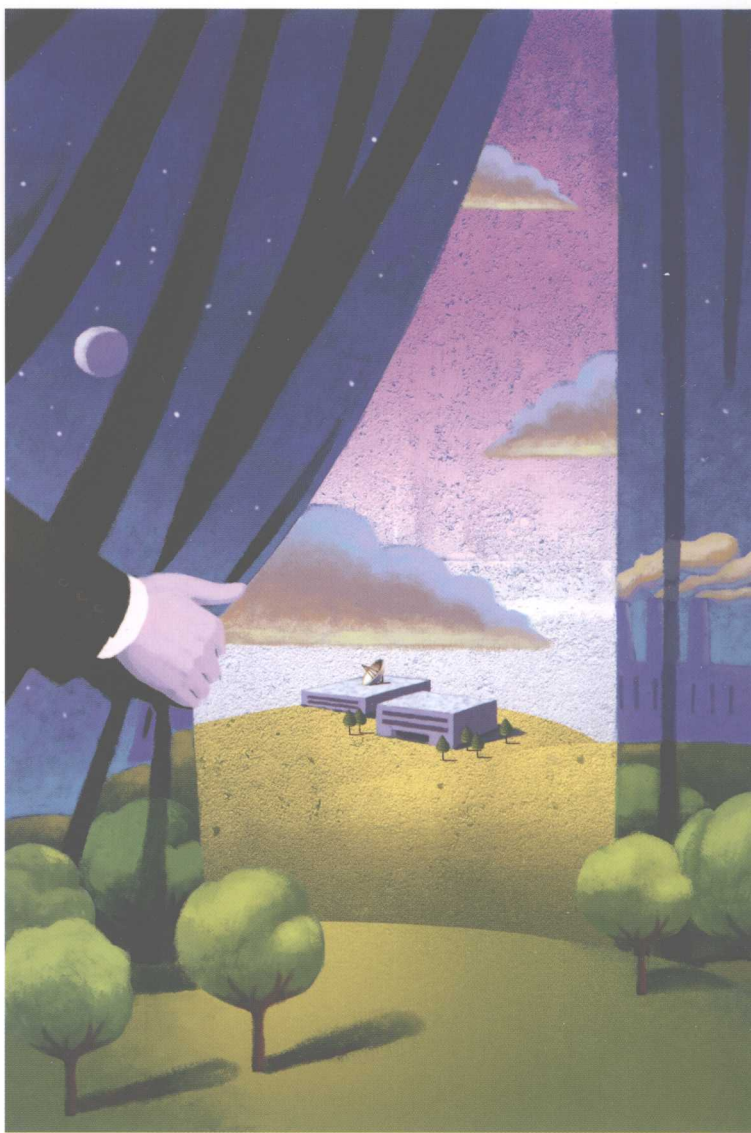
案例

OEM深耕，横向扩张，还是上游研发？

领导力

董事会怎样管理『CEO更替计划』
唐骏：我与『二陈』老板的相处之道

中国『第三次工业革命』 从『工业化』普及，到『世界工厂』，再到『去工业化』



ISBN 978-7-80706-833-4



9 787807 068334 >

上海远东出版社

More than meets the eye.

匠心系列 镂空腕表

追求细节的热忱：时、分显示，黑色PVD涂层的刻度时标及镀钛的小秒针及小秒针盘；艾美自行生产的ML134手动上链机芯

www.mauricelacroix.com

MAURICE  LACROIX

Manufacture Horlogère Suisse

艾美

总代理：desco luxury 达世高 (上海) 贸易有限公司 电话：(8621) 6334 5151

客户服务中心：北京亨得利瑞士钟表有限责任公司 电话：(8610) 6708 9001
上海新宇钟表集团有限公司 电话：(8621) 5385 8899

跟博纳多去航海



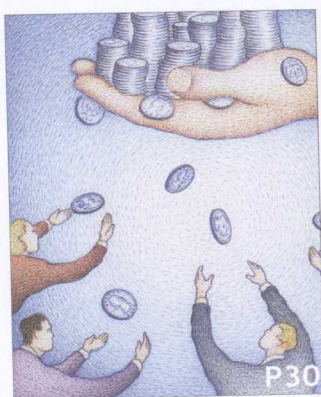
博纳多中国代表处 上海市茂名南路58号锦泰商务楼 200020 电话: 021-5466 9278 传真: 021-5466 9290
BENETEAU China Representative Office JinTai Building, 58 S. Mao Ming Road, Shanghai 200020

www.beneteau.com

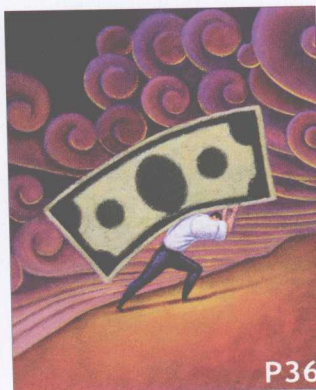


BENETEAU

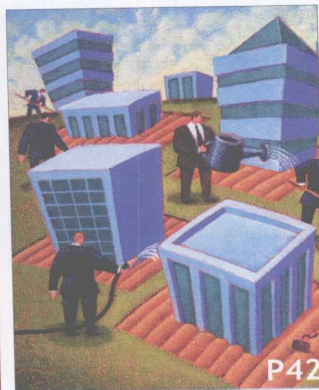
DONNER A VOS RÊVES DE NOUVEAUX HORIZONS



P30



P36



P42



P48

Editor's Words 卷首语

- 014 否定自己
Forget Your Previous Success

Viewpoint 论语

- 016 柳卸林：自主创新的“中国模式”
Liu Xielin: A Chinese Model for Independent Innovation
中国要实现后发追赶和创新，既要反对政府意志论，也要反对市场万能论；在开放竞争的形势下，中国企业应立足于本土资源和市场，走自主研发之路，同时也不放弃积极的合资与并购行为。
- 020 史晋川：浙商转型的三个途径
Shi Jinchuan: Three Ways for the Transformation of Zhejiang-based Companies
1997 年之后的 10 年，浙商最典型的经营策略是调整市场结构，用国际市场需求来弥补国内市场需求的不足，用出口替代内销。但现在，浙商的这种路子，可能已经走到了尽头。
- 024 彼得·圣吉：下一个工业诫命
Peter Senge: The Next Industrial Imperative
勇敢面对气候的变化需要在商业思维上有所革新，众多领先企业已开始在技术上和组织上进行根本性变革，从而在产业上推陈出新。这些“基础创新”将最终使整个工业化社会发生本质变革。

Insights 新知

- 028 聘用 CEO 当董事有用吗
Why Do Firms Appoint CEOs as Outside Directors

Research 研究院

- [金融]
030 地下金融的困境与出路 李建军
The Dilemma and Solution for Underground Finance Industry Li Jianjun
无论是小额信贷公司试点，还是通过制定《放贷人条例》使民间私人借贷合法化，都没有触及非正规金融的本质问题——吸收存款。
- 036 次贷阴影下的 A 股走向：寻找拐点 李迅雷
The Chinese Stock Market Is Thirsty for a Turnaround despite Subprime Crisis
Deepens Li Xunlei
- [产业]
042 开发商突围“香港模式”
Real Estate Companies Break Through The Hong Kong Model
- 048 零售业联合采购的新路径
Made Retailers' Joint Procurement a Reality

超脱类同之众，唯一无从复制的品味。

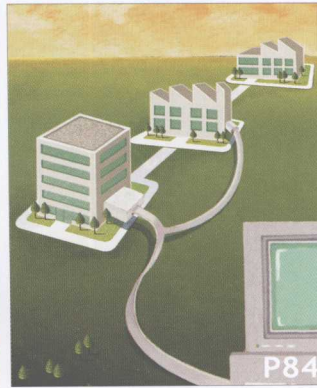
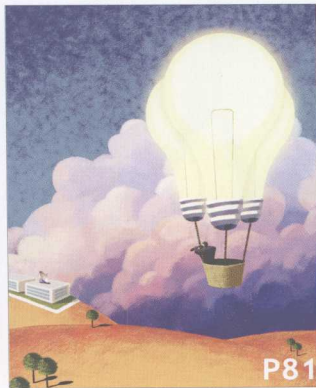


尊属你——宾利欧陆飞驰，自选订制内饰设计，造就独一无二座驾。



总代理宾利中国
香港大昌行集团成员

宾利上海 (021) 6253 9728 宾利杭州 (0571) 8716 3187



Cover Story 封面

064 中国“第三次工业革命”

China's Third Industrial Revolution

从洋务运动到改革开放前的工业化普及，到21世纪初世界工厂地位的确立，再到超越单纯依赖工业制造获利的“去工业化”，构成了中国的“三次工业革命”。



去工业化：中国“第三次工业革命”

Upgrade Industries by De-industrialization

去工业化，不是说不要工业了，而是要抛弃仅仅倚赖工业制造获利的简单商业模式。中国制造业应该以工业为基础与平台，依靠管理、技术、品牌、渠道、信息化等非工业品与工业水乳交融的共生优势，来实现从“市场发现型”向“市场创新型”的进化。

第三次工业革命的“七种武器”

Seven Weapons for the Third Industrialization

正如经济学家鲍莫尔所言，缺少创新的经济，就像《王子复仇记》的舞台上缺少了哈姆雷特一样。幸运的是，在中国当前的第三次工业革命舞台上，“创新”这个王子开始回到舞台。

三星转型之鉴

Lessons and Experiences from Samsung's Transformation

促使三星转型成功的因素很多，但最关键，也最值得其他企业借鉴的，是最高领导者的坚持不懈和承担风险的主动性。

管理转型：一切变革的根本

Management Upgrade, the Cornerstone for Any Major Change

业务转型和管理转型之间是标与本的关系，没有管理转型的配合，业务转型将很难实现。随之需要明确的是，未来的企业可能会具备哪些特质，在此基础上，管理者才能判断企业当前所处位置，进而将内部管理转型落到实处。

“去工业化”，政府该做什么 黄少卿

What Government Should Do to Help Industries Upgrade

要想实现转型和稳定经济两大目标，政府的政策与措施需要营造好两方面的环境，第一是宏观经济政策环境；第二是制度环境。





实景合成图

BEAUTIFUL LAND & PRIVATE VILLA

奥北温湿美地 叠景私庭独墅

珠江·壹千栋，寻找懂得尊贵的人

尊居于温榆河柔美河岸线，悠然独享原生态湿地美境；
邂逅北美风情的华美，礼遇纯独栋别墅群贵胄气质；
奢藏私家花园叠瀑后庭院，感知地脉深处涌动出的荣耀；
全景园林弯道流韵景观，镌刻了一脉传世的风华。

◀ 二期霞尔郡精致私家花园叠瀑后庭院首度揭幕、三期茉香镇奢华样板间同期尊御问世！▶
奥运期间认购将获超值惊喜优惠，敬请垂询！

奥北大美 | BEAUTIFUL LAND

- ◆首善堪舆 奥运公园北5公里，京城中轴路北
- ◆纯美大境 天赋温榆河水韵，罕见原生态湿地美境
- ◆推丸育龙 高尔夫球场的绿色社交，演绎果岭之间的荣耀
- ◆世袭礼遇 京承、八达岭高速、中轴路大道归家礼遇

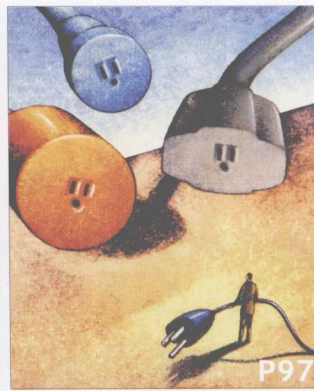
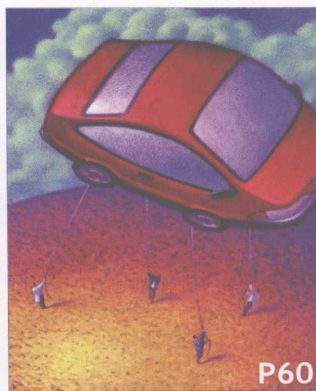
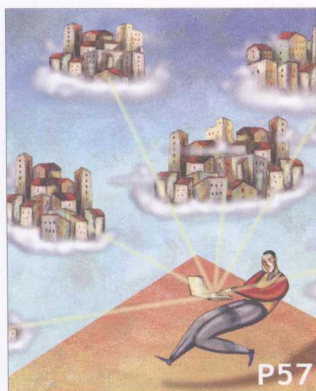
珠江·壹千棟

地址：北京奥运公园往北5公里，
京承高速机场北线北七家出口往西，
八达岭高速北安河出口往东

TEL: 81788855/99

叠景独栋 | PRIVATE VILLA

- ◆原墅名门 原创纯独栋大美别墅群，御封致善名门尊邸
- ◆天工流韵 醇景全园林弯道设计，造极大侈度高格美学
- ◆臻美生态 私家叠瀑后庭，阔绰光景首层，独尊大成集品
- ◆天元尚品 10万平米早山及湿地公园，缔造北京无双别墅



Observation 战略观察

054 中国银行：私人银行差异化竞争

The Bank of China Turns to Private Banking as a Way of Differentiation

整个中国社会已进入资产转换的时代。未来三五年，无论是个人、企业，还是政府，都在改变着资产管理形式。而这一伟大时代背景的切换，恰恰成为中国银行海外并购的原动力。

重新定义“中国式”私人银行 殷虎平

057 软银的“群狼方阵”

Softbank's Phalanx of Wolves

与谷歌借助创新，不断推出革命性产品的核心能力相比，软银的优势在于其旗下直营和投资的众多企业已构成了庞大的互联网方阵。作为一名精明的投资商人，孙正义希望这种“群狼优势”能发挥出更大的势能。

战略与“个人风格” 宋国良

060 长安汽车：微车进化

Chana Prefers Passenger Car to Commercial Car

三大优势成就长安机会 杰克

Management 决策管理

090 日本战略之父：大前研一

Kenichi Ohmae on Business Strategy

092 走出多元化战略的误区 葛定昆

Avoid Pitfalls of Diversification Ge Dingkun

097 战略并购的目标甄选流程 史蒂文·罗斯纳 高会萌

Screening for Success: Designing and Implementing a Strategic M&A Screening Process Steven Roser Gao Huimeng

102 建立企业的集体传承机制 杨杜 欧阳东 曹瑞瑞

Leadership Succession in a Collective and Institutional Way

Yang Du Ouyang Dong Cao Ruirui

以往的企业传承往往以个体传承为中心，因而“代际传承”、“子承父业”、“掌门人”等意味较浓，不利于企业的可持续成长，而基于赛马机制的集体传承则可以突破这些局限，有利于顺利交接班和后续的稳定增长。

107 到自主技术创新的时候了 高旭东

Time for Independent Technology Innovation Gao Xudong





“当我环顾四周,却始终无法找到我的梦想之车时……

我决心自己亲手打造一辆。”

费利·保时捷

为保时捷传奇问世60周年而庆。

欲知更多详情,请登陆www.porsche60years.com



PORSCHE

上海保时捷中心

上海市黄浦区南京西路288号创兴金融中心首层

电话:(021) 23214 911

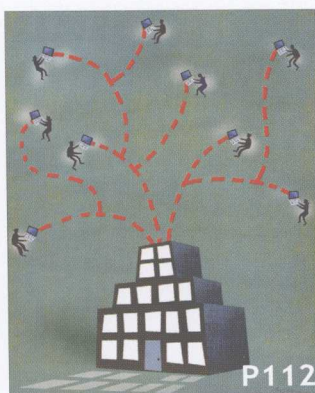
传真:(021) 23214 900



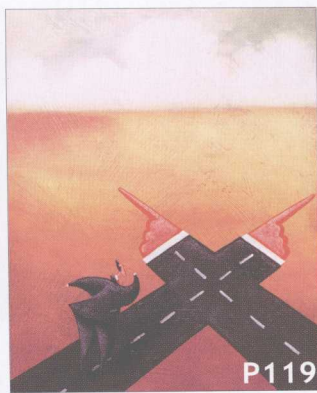
www.porsche-shanghai.com

010. Contents 目录

中欧商业评论 · 2008/09



P112



P119



P126



P148

Case 案例

【拍案】

113

上海通用：连管理一起外包

Outsourcing Best Practice in Shanghai General Motors

对于中国大多数制造企业来说，非核心业务的外包仅限于保洁、绿化等后勤部门，而上海通用把外包服务提升到管理功能，使一体化管理外包商成为企业一个高效率的部门。

【求解】

118

“十字路口”的战略选择——OEM深耕，横向扩张，还是上游研发？ 谢伟

A Manufacturer of Home Electronics Faces a Strategic Intersection Xie Wei

点评

吕巍：战略非削足适履，综合择优才是取胜关键

谭军：转型者的取舍之道

侯波：“存续”成为抉择关键词



Leadership 领导力

127

董事会怎样管理“CEO更替计划”

How Can the Board Effectively Manage the CEO Succession

你和你的董事会应该从现在开始制定继承人计划，以防紧急情况的发生。

【碰撞CXO】

132

唐骏：我与“二陈”老板的相处之道

Tangjun: How I Get Along With My Two Bosses

136

股东骤变，“但情况也许会变得更好”——对话寰盛洋酒曹盛德

We Kept Moving When Shareholders Changed—An Interview with Maxxium's Simon Tsao

【创业】

140

王峰：从管家到东家

Wangfeng: From Executive to Shareholder

144

张天晓的“水螅型”成长

Zhang Tianxiao: Startup by Spin-off

Culture 人文

148

罗马帝国衰亡叙事 杨肃献

The Rise and Fall of the Rome Empire Yang Suxian



广告目录索引

封2-001 艾美表

002-003 博纳多

005 宾利

007 珠江·壹千栋

009 保时捷

011 玛丽亚·古琦

013 余山3号

015 新加坡旅游局

023 惠生控股(集团)有限公司

027 DELL

063 2008 中欧—华安锐智沙龙

089 中国环境经济高峰论坛

135 慈铭

139 第二届中国银行家高峰论坛

封3 美联航

封底 壹卡伦



零售专柜

北京：世贸天阶
SOGO庄胜崇光百货
百盛购物中心(复兴门店)
百盛购物中心(东四环店)
中友百货
当代商城

上海：东方商厦
久光百货
巴黎春天
第一八佰伴
深圳：华强北茂业百货
星河国际天虹

南京：金鹰国际购物中心
无锡：新世界商厦
宁波：新世界商城
成都：伊势丹百货
王府井百货

免税店

广州白云国际机场免税店 大连国际机场免税店 青岛国际机场免税店 厦门机场免税店 昆明机场免税店 沈阳机场免税店

古琦时装(北京)有限公司

Tel: +86(0)10-5907 0530/0531/0532

Fax: +86(0)10-5907 0529

古琦公司上海办事处

Tel: +86(0)21-6391 6828

+86(0)21-5385 0285/0286/0287

Fax: +86(0)21-3308 0120

古琦公司深圳办事处

Tel: +86(0)755-8826 2010

Fax: +86(0)755-8826 2011



玛丽西·古琦

www.marjakurki.com

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

学术委员会主任 Chairman of Academic Board

编辑委员会 Editorial Board

总策划 Publisher

执行主编 Managing Editor

资深编辑 Senior Editor

撰稿人 Contributor

美术总监 Art Director

高级美编 Senior Art Editor

首席运营官 Chief Operation Officer

高级业务拓展经理 Senior Business Development Manager

业务拓展经理 Business Development Manager

高级市场经理 Senior Marketing Manager

高级发行经理 Senior Circulation Manager

广告、发行总代理

广告垂询 Advertising Inquiries

订阅垂询 Subscription Inquiries

传真 Fax

编辑邮箱 Editorial Email

标准书号 ISBN 978-7-80706-833-4/F.347

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

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

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

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

周雪林

李明伟 / 易学君

朴抱一 / 姚音 / 叶矛 / 郑新德

朱琼

安明静 / 胡旭辉 / 毛明江 / 李杨 / 刘峥峥 / 翁美飞 / 支维壖

郑亚胜

李湘文 / 王红霞

陈华

杜磊

胡晓辉

盛瑜

李峰

上海峰禾文化传播有限公司

021-28905960/ads@ceibs.edu

021-28905978/subs@ceibs.edu

021-28905961

editor@ceibs.edu

图书在版编目(CIP)数据

第三次工业革命/中欧国际工商学院编著. —上海:上海远东出版社, 2008
(中欧商业评论)

ISBN 978-7-80706-833-4

I. 第… II. 中… III. 经济—研究—中国 IV. F12

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第136325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。



SHESHAN COURTYARD

佘山3号

山的院子花园

佘山脚下 · 璞琨生活



2008年5月摄于佘山3号样板房花园

个性尽致 领享生活 Boutique Living

上海佘山核心区, 首席 Boutique Living 别墅

萃取 Boutique 之精致、个性、专属, 注入建筑人性美学思索

呈献舒适加身、风雅于心、奢贵入骨的璞琨生活社区

Boutique Courtyard, Boutique Culture, Boutique Life

接待会馆 / 上海泗陈公路4388号 贵宾专线 / 57791888

□ 璞琨人文 / 上海地区罕有的山脉、百年历史积淀的文脉, 优雅相逢于此 □ 璞琨交通 / 沪青平高速、沪杭高速、嘉金高速、轨道交通9号线, 出挑入畅 □ 璞琨配套 / 佘山高尔夫、世茂艾美酒店、月园园公园、佘山国家森林公园、欢乐谷(在建), 共享佘山国际别墅配套资源 □ 璞琨社区 / 不因友善邻人而忽略爱戴自我, 不因尊重距离而忘却重拾温情 □ 璞琨会所 / 运动主题会所, 特有室内篮球场、网球场、游泳池等 □ 璞琨空间 / 精致格局, 特设挑高客厅、中西厨房、双庭院, 适宜生活尺度 □ 璞琨服务 / 度身定制的不只是专属服务, 更是私属品位

地上建面约230-360m², 地下建面约120-180m²
同行接待日: 每周三(敬请提前预约)

松江房地(2009)预字000184
本广告仅供参考, 广告中具体确定的内容, 可作为购房合同附件

发展商/上海亚前置业 网站/ www.sheshan3.com

建筑设计/至合建筑 景观设计/澳洲DAHD&上海大器

全程代理/筑泓RESOURCE

否定自己

有一个朋友，是位资深的投资人士，他有着骄人的投资业绩，却低调着不喜人知道。他与其他 VC 人士最大的不同，是宁可少投一个不乱投一个，每投资一个就要成功一个，而保证他每次投资都能成功的原因，是每一个进入程序的新项目，他都要花大量的人力财力去深入研究一番，哪怕这个类型的项目是他曾经做过的。

常挂在他嘴边的是这样一句话：“上一次这么做成功了，下一次这么做就可能失败了。”

他的话再提升一下，就是“成功是失败之母”，这是许许多多失败者都没有逃脱的魔咒。每一个失败的背后，都有着不同的病因，然而却都有着相同的本质——当事人相信这么做没错，因为他以前就是这么着成功的，或者他就相信这么着会成功的。

相信自己本没有错，每一个人，每一个企业，都是在不断肯定自己的过程中获得自信，由此自立，并进而成功，因为这种肯定自己的过程，其实也是经验与教训不断累积的过程，也就是我们更常知的另外一句话——“失败是成功之母”。

问题就出在这里。曾经的经验到底有着多少的必然性？事实是我们很多的成功都夹带了太多的偶然性，尤其在中国当前的经济环境中，一次偶然成功了，两次偶然成功了，就似乎成了必然了，此路径似乎就是百用不爽的王道了。那位投资界朋友就说，他身边有着太多的惨烈案例，以前成功得越多，到最后死得越是悲惨，就是这个道理。

不能再犯刻舟求剑的错误了。我们的每一个战略、每一个项目，就像我们的每一天，都是不一样的；就像我们不能两次跨进同一条河流，我们必须认真对待每一次决策。

我们得学会——否定自己。

通过肯定自己，我们获得自信；通过否定自己，我们获得审慎，更重要的是，我们由此追求变革。明白了成功的偶然，知晓了自身的差距，正视了环境的变化，了然了努力的方向，变革的时机就成熟了。主动出击者，谓之变革；被动因应者，谓之革命。

这就涉及了本辑封面专题要探讨的主题：第三次工业革命。时至今日，中国的工业制造业走到了一个必须否定自己、重新扬帆的生死路口，通过兵分三路、深入实地的走访调研，经过在现实与历史里的沉淀与思考，我们大胆呼吁中国制造业要进行“去工业化”的第三次工业革命；与之相关，我们集束采撷了已经在民间涌现的变革星火，研究了管理转型的方向与要义，透析了堪称经典的韩国三星转型案例。

除此外，本辑还对地下金融、A股走向、私人银行业务等进行了研究，对中国企业如何建立集体传承机制、如何管理好“CEO更替”进行了分析，并且对唐骏与两个“陈老板”的相处之道进行了碰撞……精彩内容无限多，以此犒享刚刚从奥运激越里沉静下来的读者诸君们。



周雪林

在这里，让您最优秀的员工沉醉在超越他们最狂野梦想的体验之中

在这里，商务与休闲得到完美的融合

新加坡——创造非凡 展现未来



新加坡

创非凡·展未来

对那些在商业丛林中游刃有余的佼佼者来说，新加坡是获取他们应得奖励的最佳地点。从沿乌节路疯狂血拼，探索丰富多彩的多民族风情，在新加坡本地和国际美食的包围之中大快朵颐，到参观世界顶级的景点比如世界上第一座夜间野生动物园——想用一次旅行奖励和犒劳一下您最顶尖的员工吗？这座活力四射的城市总能为您提供无穷无尽的选择。

另外，新加坡旅游局针对公司团队推出的“BE IN SINGAPORE”商务活动奖励计划，更将为您的团队在新加坡的会奖旅游经历锦上添花！

想了解更多关于在新加坡举行各种商务活动的详细信息，敬请访问网站www.visitsingapore.com/businesssevents；或致电新加坡旅游局上海办事处：(021) 63852626-21。



非常
新加坡

visitsingapore.com

自主创新的“中国模式”

中国要实现后发追赶和创新，既要反对政府意志论，也要反对市场万能论；在开放竞争的形势下，中国企业应立足于本土资源和市场，走自主研发之路，同时也不放弃积极的合资与并购行为

文·柳卸林

全球化已经让任何国家都无法逃脱其影响。全球化竞争要求中国更加开放，只有更加开放，中国经济才会获得更加强大的推动力。只有更加开放，中国企业才有可能学习、掌握和利用世界上先进的管理和技术知识，并且更快地加速我国的自主创新进程，建设创新型国家。

正确理解政府的作用

在倡导自主创新的声音中，关于政府的作用有两种观点，其一是强调市场万能论，主张让市场这只“看不见的手”来调节一切，决定一切，这是世界银行等机构坚持的观点。该观点对政策的建议是让市场做应该做的事，政府管得越少越好。另一种观点则非常强调政府的作用，认为中国企业能力弱，缺乏核心技术，因此，需要政府在所有产业领域都进行强有力的干预。

这两种观点都不利于开放条件下中国产业竞争力的提高。实际上，只有保持适当的政府干预，在市场政策

和技术政策之间保持一种平衡，才能真正有利于现阶段中国产业创新能力的提高，因为现阶段中国已不再单纯依赖本国资源，而是已经面向全球。

历史的经验一再告诉我们：温室里的花朵很难生存。纵观全球，产业标准都是世界标准，国家标准很难获得全球市场的认可。因此，产品开发必须考虑全球化的因素，否则单纯局限于一国之内将无法再生存，过度保护往往适得其反，而那些过于依靠政府资源的企业，则永远长不大。

从竞争的结果来看，如我国通信设备等产业，虽然有国家保护而得以优先发展，但是它们发展得最快，却也不能不说是得益于充分竞争的行业与市场。如今，华为、中兴等企业，在与跨国公司的近距离搏杀中，已经获得了国际竞争力。因此，我们应当尊重市场竞争的规则，在尊重市场的前提下，再发挥政府的作用。当前，将政府干预与竞争相结合已成为未来发展的趋势，只是在这个过程中，结合的方式、程度等都需要进一

步的研究。

总而言之，政府合作与支持是产业发展的重要保证。如在中国的 TD-SCDMA 发展中，中国政府从研究开发、标准的获得、技术联盟的建立、市场的开拓等方面，都给予了大量的支持，充分体现了政策支持在创新中的重要作用。政府的支持，在加入 WTO 之前和之后，都十分重要。一般说来，对新兴产业的干预和支持，有助于企业找到技术和市场的突破口，会使追赶更有效。

但是，只有获得市场和技术这两个方面的支持，政府的政策才能发挥出有效的作用，仅从一个方面无法形成有效的促进创新的环境。在通信设备领域，中国政府既使用了对项目的科技支持和产学研合作，同时又对市场给予了一定的保障。而如果过于强调市场的保护，则会使企业失去创新的冲动；过分依赖政府体制，企业也往往缺乏市场开拓能力，缺乏保留核心技术人员的有效机制。如中国的手机产业，曾经有过很好的发展时机，