



北大讲座书系·北大案例中心卷

管理的道与术

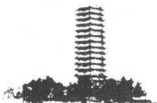
管理名家北大演讲录（一）

何志毅 / 编著

北大的讲座之多、质量之高在中国首屈一指，与世界上任何最著名的大学比都毫不逊色。这种现象意味着多学科的融合，意味着理论与实际的融合，反映了北大兼容并蓄和关注社会的百年文化。

北京大学出版社





北大讲座书系·北大案例中心

F270
756
:1
2007

管理的道与术

管理名家北大演讲录（一）

何志毅 / 编著

北大的讲座之多、质量之高在中国首屈一指，与世界上任何最著名的大学比都毫不逊色。这种现象意味着多学科的融合，意味着理论与实际的融合，反映了北大兼容并蓄和关注社会的百年文化。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理的道与术:管理名家北大演讲录(一)/何志毅编著. —北京:北京大学出版社,2007.2

(北大讲座书系·北大案例中心卷)

ISBN 978 - 7 - 301 - 11556 - 5

I. 管… II. 何… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 010681 号

书 名:管理的道与术:管理名家北大演讲录(一)

著作责任者:何志毅 编著

责任编辑:陈露蓉

标准书号:ISBN 978 - 7 - 301 - 11556 - 5/F · 1544

出版发行:北京大学出版社

地 址:北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址:<http://www.pup.cn>

电 话:邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电子邮箱:em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者:北京汇林印务有限公司

经 销 者:新华书店

650 毫米×980 毫米 16 开本 10.25 印张 152 千字

2007 年 2 月第 1 版 2007 年 2 月第 1 次印刷

印 数:0001—5000 册

定 价:22.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010 - 62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

序 一

何志毅博士自 1997 年进入光华管理学院起,就致力于企业管理案例库的建设和案例教学,因此与企业界联系较为密切。自 2000 年成立伊始,北京大学管理案例研究中心已经卓有成就,光华管理学院的案例教学规模和质量也得到了很大提高。案例中心延请企业家、管理学者、咨询专家举办的讲座已形成了系列,形成了品牌,现在《北大商业评论》的协助下,由北京大学出版社结集出版,使未能到现场听讲的人得以分享,更是一大好事。

光华管理学院的院训是“团结、博采、实践、创新”。这是光华管理学院建院时全体教职员经过热烈讨论后制定的。

院训中,首先是“团结”二字。光华管理学院的教师来自国内外各个不同的学校,光华管理学院的本科生、硕士生、博士生的来源也各不相同,而 MBA、EMBA、EDP 的学员则来自各种不同类型的企业。但不管来自何处,一进入光华管理学院就是“光华人”,都要全心全意为光华管理学院的成长作出贡献。学院的名声和业绩是靠大家创造的。学院的竞争力来自“光华人”的凝聚力。没有这种凝聚力,哪有学院的今天和明天?

院训中的“博采”,是指博采众长。博采,不仅仅是办学方针、办学经验的博采,也不仅仅是经济和管理理论方面的博采,还包括了实践中的博采。只有博采众长,才能推陈出新。

院训中的“实践”,是多方面的。教授到企业去,到农村去,到贫困地区调查、研究、讲学,是一种实践;请企业家、中央和地方的政府官员到大学来,传授知识,谈经验、谈改革、谈发展、谈设想,同样是一种实践。光华管理学院不是象牙塔,也绝不能把它办成经院式的学习园地。学院的发展与中国管理实践密切相连,中国企业管理理论体系的建设和发展与中国管理实践密切相连,理论与实践永远是一种相互依

存与相互推动的关系。这就是院训中“实践”的含义。

院训中最后两个字是“创新”。团结为创新打好基础,博采为创新提供条件,实践带来创新,创新源于实践。光华管理学院全体师生员工都应该有这样一种使命感,即把光华管理学院办成有中国特色的一流商学院。创新应当体现于此。要知道,中国各所大学的商学院同美国一些著名大学的商学院是不一样的。它们只培养 MBA 和 EMBA,而我们既要培养本科生和一般的研究生,也要培养 MBA 和 EMBA。最优秀的高中毕业生考进了北京大学光华管理学院,我们不精心培养他们,怎么对得起这些孩子和他们的家长?怎么对得起国家?今天的北京大学是社会主义国家的国立大学,光华管理学院作为北京大学下面的二级学院,必须承担为国内贫困地区、少数民族聚居地区培养管理人员的任务,这基本上是义务性的工作,是“光华人”义不容辞的责任。这怎么能同商业性的国外某些商学院相比?因此,我们必须走出一条新路,办成有中国特色的商学院。这就是说,北京大学光华管理学院一方面要向国外的著名商学院学习,向国际标准看齐;另一方面,必须结合中国的国情,在理论联系实际形成自己的特色,这样才能真正实现创新。

我希望有更多的优秀企业家走进北京大学光华管理学院的讲堂,帮助、激励和培养我们的学生。我希望光华管理学院有越来越多的学生成为优秀的企业家,然后再回到光华的讲堂。光华管理学院一定会在这种循环中加速成长,中国企业的管理水平也会在这种循环中加速提高。

北京大学光华管理学院名誉院长

北京大学民营经济研究院院长 厉以宁

北京大学贫困地区发展研究院院长

序 二

北大的讲座之多、质量之高在中国首屈一指，与世界上任何最著名的大学比都毫不逊色。这种现象意味着多学科的融合，意味着理论与实际的融合，反映了北大兼容并蓄和关注社会的百年文化。从有工商管理教育以后，企业家（约定俗成含企业管理者）走上了北大讲台，使北大的讲座多了一种声音和一种色彩。

企业家在北大的讲座是当今企业家与未来企业家的对话。北大光华管理学院是未来企业家的摇篮，我们坚信 20 年后我们的学生会比今天台上的演讲者们取得更大的成就。我在主持的时候经常想，20 年后一定会有某位大企业家跟我说，当年你主持的讲座对我有如何的影响，这是我们连续不断举行系列讲座的动力。北大案例研究中心举办的讲座已经成为一种品牌，场场座无虚席。企业家的演讲、主持教授与企业家的交流、听众与企业家的问答，都形成了讲座的吸引力。北大的学生是思想最为活跃的学生，在北大讲台上的企业家比面对媒体的企业家更加精彩、更加真实。

有人至今不相信商学院能够培养出企业家，但有人怀疑过军事学院能够培养出将帅吗？现代战争的复杂性比起过去成倍地增长，不读军校几乎当不了军官。虽然不读 MBA 还不至于当不了管理者，但现代商业竞争也一样，如果都靠自己的摸索和经验的积累，成功率会很低。商学院教育并不只是书本的学习，企业家的现身说法就是很好的教育手段之一，企业家讲企业案例就像将领们讲亲身经历的战例那样使人受益。

在短短的两个小时内是讲不了操作细节的，此时我们需要听的也不是操作细节。成功是一种行为的结果，行为是一种思维的结果，关键的是行为背后的逻辑思维。你看得见成功的光芒，也许看得见导致这种成功所采取的行动，但你很难看见采取这些行动背后的逻辑思



维,这才是企业管理的真谛,这才是企业家高人一筹之所在。在主持蒙牛总裁牛根生的讲座时,他的开场白是:“四年前,一个中年人背着书包、骑着自行车在北大校园内到处听课,那就是我!我创业前在光华管理学院进修了半年。”我想蒙牛的蓝图就是他在那时勾画出来的,那时的牛根生不仅听了很多课程,也听了不少讲座。蒙牛为什么能够高速成长?惠普为什么能够完成大规模的兼并?东风汽车为什么能够扭亏为盈?诺基亚面临挑战,如何保持手机老大的地位?当当网的经营模式有什么特点?柯达在中国市场上是如何布局的?思科对网络的发展是如何认识的?三星经营理念、全球战略和中国战略是什么?……你在哪里能够听到这么密集的企业首脑直陈商场杀伐?古人说:熟读唐诗三百首,不会做诗也会吟,我可不可说,聆听讲座三百场,不会管理也会管?

对学生而言,在北大听讲座是一种乐趣;对企业家而言,在北大演讲是一种乐趣;对教授而言,主持北大讲座是一种乐趣。

今天,在《北大商业评论》的协助下,北大案例中心举办的系列讲座即将由北京大学出版社出版,对于广大读者而言,又增加了“随时看讲座”的乐趣。

北大,是传播思想的圣殿,而思想,一定会有结果。

北京大学管理案例研究中心主任

《北大商业评论》执行主编

何志毅

企业家与企业管理研究院(中国·深圳)院长

目

录

蓝筹是怎样炼成的/ 3

什么是蓝筹? 蓝筹对企业和国家有何意味? 除了传统的经营管理层面, 产业层面和资本层面对一个蓝筹的成长起到哪些作用? 中国并购重组的研究专家王明夫博士凭借丰富的购并操作经验, 为您解析蓝筹的实质, 与您共同畅想中国的蓝筹梦。

艺术与科学的完美结合

——市场调研与决策/ 23

现代的企业需要市场调研, 现代的企业更会被繁杂的调研数据所困扰。究竟什么是市场调研, 怎样理解市场调研数据, 如何针对市场调研作出决策? 著名市场营销专家, 零点调查公司的袁岳董事长将用深入浅出的语言、鲜活生动的案例, 向我们一一解答……

广告、传播与顾客关系行销/ 45

客户关系管理(CRM)是现代营销学的重要理念。本期讲座中, 奥美顾客关系行销中国区董事、总经理范庆南女士, 将从如何建立和提高客户的忠诚度, 以及如何实现一对一的传播入手, 并结合为国际知名企业服务多年的丰富经验和案例, 与读者共同探讨客户关系管理中的难点及解决方案。



质量管理

——中国的实践 / 67

质量管理是众多企业不可避免的课题,却又是企业非常稀缺的资源。质量管理的精髓到底是什么呢?

中国零缺陷管理首席专家——杨钢先生,在愉悦的氛围里,用仿佛信手拈来的故事和案例演绎富有激情的思想,带给我们全新的思想震撼,让人茅塞顿开:原来,质量管理不是方术而是经营之道,不是工具而是企业的目标;质量管理是企业管理的纲,是战略管理的核心,包含着第一次就把正确的事情做对的哲学……

过程管理与企业的战略执行力 / 87

高速变动的商业环境,日益挑剔的客户和越来越大的市场压力,企业如何提高市场响应率和顾客满意度?一个拥有良好战略意图的企业,为什么导向了一个错误的结果?梁文松教授深谙过程管理的重要性,在战略之外,企业还应该洞悉客户的需求,改变过程管理,将过程化为战略的执行力,这样企业才能高效地奔跑在战略的方向上。速度决定竞争力,过程管理挑战企业自我改变的勇气,且听梁教授为我们娓娓道来……

重视对人力资源开发的研究/ 99

一个好企业的标准是什么？一是善于融资，一是善于挖人、用人、容人。作为一个企业家，要让人力资本发挥作用，必须懂得和解就是双赢，我们在企业中研究人力资源的开发，既要懂得激励机制，也要懂得制衡机制。著名经济学家厉以宁教授融贯古今中西、兼顾宏观和微观，就企业人力资源开发的话题娓娓道来……

企业领导成功的商数与理性思维的培养/ 111

智商，胆商，一个成功的企业领导者，究竟需要怎样的基本素质？情商，理商，一个优秀的职业经理人，应该如何培养理性的思维？加州大学伯克利分校心理学系的彭凯平教授，将通过一个个信手拈来的生动案例，帮助我们深刻地剖析自己，评测我们的成功商数究竟几多……

打造领袖企业核心竞争力/ 133

打造企业的核心竞争力，是管理理论的核心内容。那么什么是企业的核心竞争力？不同企业的竞争优势又能否复制给另一家企业？企业文化对企业的核心竞争力又有怎样的影响？北大纵横管理咨询公司创始人王璞先生将结合自己多年管理咨询的实战经验，为您指点迷津。

蓝筹是怎样炼成的



背景资料

> 王明夫简介

1966 年出生,我国著名的战略咨询专家和投资银行专家,现任和君咨询集团董事长,中国人民大学金融与证券研究所首席研究员。律师、法学硕士、金融学博士,美国伊利诺大学高级访问学者。历任君

安证券研究所所长、君安证券收购兼并部总经理、中国人民大学金融与证券研究所执行所长等职务。同时兼任《人民日报》社的中国华闻控股、深圳机场、用友软件、燃气股份、赣州城建集团等多家大型企业集团独立董事。

长期的职业历练和理论探索,使得王明夫形成了关于中国产业、企业管理和资本市场的独到见解和认识,累计发表学术论文和专业著述一百多万字,主要理论专著有《投资银行并购业务》、《企业竞争力》、《资本经营论》、《蓝筹》等。王明夫博士的资本经营理论、公司战略理论、产业整合思想、企业家雇用资本思想、产业领袖理论、证券投资哲学、投资银行理论等思想和见解,对中国企业界和投资界形成了深入而持久的影响。

> 和君咨询集团简介

和君咨询是中国本土规模最大、实力最强的综合性咨询公司之一。在公司发展历程中,和君咨询开创并赢得了众多的第一:荣获北京管理咨询公司综合实力排名第一、中国咨询业第一品牌等称号,为中国咨询行业的升级换代作出了巨大贡献。

和君咨询每年完成管理咨询和投资银行类项目约 80 个,国际国内客户累计已经超过 500 家企业和单位,在 30 多个行业里积累有丰富的案例和经验,被公认为是中国咨询理念、思想及方法的领导者。

蓝筹是怎样炼成的



演讲全文

何志毅：王明夫先生曾经获得法学硕士、金融学博士学位，在美国伊利诺伊大学做过高级访问学者，同时也是律师。除了办公司，他对研究也很感兴趣，尤其在并购重组方面有比较深入的研究，曾担任君安证券研究所所长、君安证券收购兼并部总经理、中国人民大学金融与证券研究所执行所长等职务，有着丰富的企业管理经验。今天的演讲主题是王明夫的一本新著《蓝筹》里的部分内容。下面欢迎他演讲。

主题演讲

王明夫：我今天的演讲可分为三部分：（1）什么是蓝筹股；（2）蓝筹梦——蓝筹股的人生意义和国家意义；（3）蓝筹股是怎么造就的？

蓝筹股是什么

什么是蓝筹股？蓝筹股这个术语来源于赌场。西方赌场里的筹码，分蓝色、红色和白色，其中蓝色筹码最值钱。后来蓝筹演变成一流、最好的意思，并被引入资本市场。投资者把那些质地最好的大公司的股票称为蓝筹股。

那么,够什么量级的公司才是蓝筹级的公司呢?世界公认的蓝筹股经典,就是道琼斯 30 指数(以下简称道指 30)里的 30 家公司,比如通用汽车、杜邦、可口可乐、花旗、联合技术、IBM、微软、波音。这类公司在华尔街叫蓝筹股,当然还有很多没进这个指数的也叫蓝筹股。国内呢?中国 30 家最大的公司都是什么样的公司呢?中国石化、华能国际、长江电力、宝钢、中国联通、招商银行、上海石化、中海发展等。

蓝筹股之股票角度

蓝筹股究竟意味着什么?可以从如下几个方面来说明蓝筹股的分量:一是看它的市值;二是看它的股票的赢利能力;三是看它的市场地位;四是看它的股性。

美国华尔街把上市公司的股票按市值大小分为六类:第一类叫巨型股,指市值超过 2 000 亿美元的超大规模公司,只有微软等为数不多的几家。第二类叫大型股,指市值在 100 亿—2 000 亿美元的大型公司,比如雅虎、IBM、花旗集团。第三类叫中型股,通常是指市值在 20 亿—100 亿美元的中型公司。第四类是小型股,市值在 3 亿—20 亿美元。但这种规模对中国来讲也很大了。万科那么大的公司,它的市值才 100 多亿人民币。第五类就是微型股,是很小很小的公司。还有一类超小型公司,叫纳级股,市值通常小于 5 000 万美元。我们通常把巨型股和大型股这两类股票叫做蓝筹股。

市值大小意味着什么?为什么市值对炒股者和公司来讲意义重大呢?第一,这意味着投资收益的规模。比如沃尔玛这类个股,市值都是两三千亿美元,只要上涨 5%,投资者累计可实现赢利总量就接近 100 亿美元。而你买小股票,它涨了 100%,都没多少意义。买股票要买挣钱量大的,而不一定是收益率最高的。蓝筹就是这种投资工具。第二,蓝筹股是一种超大型公司。它自己形成了一个特殊的生态部落,相对独立于大市,有它自身相应的游戏规则。

再来看一下蓝筹股的赢利能力。美国市值规模最大的 500 家公司在过去 25 年的平均回报率是 18%,而道指 30 的平均回报率大约为 25%,大概相当于银行收益率的 3—6 倍,并且能够维持 25 年,相当不容易。这就是蓝筹股在赢利能力上的表现。

从市场地位来看,道指 30 的市值为纽交所总市值的 25%。香港

恒生指数 33 支成分股的四周成交量,占了香港股票(有 1000 多家上市公司)总市值的 70%—80%。其中,汇丰控股和李嘉诚的上市公司的市值,高峰时占了香港股票总市值的 40%—50%。蓝筹股在市场里的数目并不多,但占绝对主导地位。香港恒生指数蓝筹股 1995—2001 年的平均年派息是 700 多亿港币,占了市场总派息的 75%。这意味着整个香港资本市场所有投资者主要红利收入的将近 75% 都来自蓝筹股。

接下来讲蓝筹股的股性。蓝筹股有个基础股性:抗跌性很好,流动性很好,股价比较平稳。不过,我要特别提醒大家注意的是:历史反复显示,在资本市场的惊涛骇浪中并不存在真正的救生艇,蓝筹股也不例外。相反,在潮起潮落的轮回中,蓝筹股每每成为其中的急流漩涡。蓝筹股特有的放大效应更可能导致投资者血本无归,那些市场操纵者更增加了蓝筹股惊涛骇浪的险恶。

蓝筹股之企业角度

刚才讲的是蓝筹股作为一种股票意味着什么。蓝筹股从企业角度来看又意味着什么?

第一,蓝筹股企业首先都是大名鼎鼎的品牌,产品也很过硬;第二,规模很大;第三,管理很优秀;第四,历史很长;第五,都是全球化公司。

其中有两点值得说明:一是蓝筹公司的寿命与历史是个奇迹。一般公司的寿命是七八岁;而蓝筹股道指 30 有将近 60% 的公司寿命超过 100 年,将近 25% 的到了 150 年以上。寿命最长的是杜邦公司,202 年;寿命最短的微软,也已到了 30 岁以上。这就是所谓的百年老店。二是从规模来看,道指 30 公司的平均资产达到 1 400 多亿美元,净利润平均 73 亿美元,市值平均 1 000 亿美元以上。

蓝筹股之产业角度

蓝筹股往往还是行业里的企业领袖。它是产业链条的主导者、行业标准的制定者、产业秩序的执掌者、产业方向和产业升级换代的领导者。这体现在四个指标上:

第一,从产业规模来看,蓝筹股占据着关系国计民生的支柱产业,是真正的大产业,比如石油、航空、商业连锁。



第二,一般是行业龙头企业。

第三,在产业链条上具有领导性力量,主导着产业价值链,对上下游企业和社会民生有重大影响。比如,通用汽车每年消耗的钢材占美国钢铁总产量的10%,橡胶占25%,铝占6%。

第四,在产业变迁中扮演着重要角色,不仅掌握产业秩序,维护产业效益,还引导产业的升级换代。

蓝筹股之民生角度

蓝筹股对民生又意味着什么?对民生来说,它是产品的制造者、提供者、服务者和生活方式的塑造者,是人们生活内容的框定者,甚至是人们精神梦想和价值观念的主导者。我们现在的日常生活,从麦当劳到奔腾4,好像没有一样东西离得开蓝筹公司。

《公司帝国》里有一句话:“从个体上看,今天劳动者、消费者以及国家的公民,已经成为公司帝国的一颗颗螺丝钉。在道德和物质生活领域,由企业所建的价值趋向、成功模式只能让人们愈发感到困惑,人们的梦想和观点无不来自于由企业一手操控的媒体……每一位公民,无论是在企业中工作还是失业在家,都不得不蜷缩在由企业掌控的帝国的一个角落里。”这句话说得很对,蓝筹公司的实力渗透到了社会的每一个角落,甚至影响了人们的价值观和生活梦想。

说到底,蓝筹股究竟是什么?蓝筹股是社会文明持续发展演变的最高结晶和最终后果。几百年的工业革命,不断演变出这样的庞然大物。它们既是带领人类产业走向效率、繁荣的天使,也是驱使这个社会变得唯利是图、商业至上、人文失落、生命扭曲的魔鬼。

而作为股票,蓝筹股更像是一场赌局里的筹码,离开那个赌局,它只不过是块塑料牌罢了。没有香港股市,恒生指数30这块塑料牌就没有价值。往深处看你会发现,一切支撑蓝筹股的所谓价值投资理论根本站不住脚。蓝筹股的天机就隐藏在它的起源上:来自于赌场。

蓝筹梦

中国商人的梦想是一轮一轮地往下变迁的:首先是20世纪80年代的脱贫梦;接着是致富梦;再接着是发财梦;真的发财了之后,又希望有知名度,有社会地位,开始做品牌梦;品牌梦实现了之后,就希望

自己的店能够一直经营下去,做百年老店梦;百年老店梦后,越来越多的企业家意识到,仅仅在企业层面上思考企业的命运是解决不了问题的,一定要站在产业层面上,所以越来越多有志向的企业家开始做起产业领袖梦。如果现在是小产业,或者仅仅是在本省成为老大,他觉得没劲,就想做世界 500 强的梦;然后又会意识到,真正最有个人成就感的是蓝筹梦;继续往下,就开始做政治梦了,想自己当总统了。中国商人的梦想变迁,这 20 年就是这么走过来的。

蓝筹之人生意义

蓝筹梦,是目前我个人接触到的中国最有能量和思想最前卫的一帮企业家的梦想。这意味着什么?意味着他们更多地意识到了,在资本层面上一个公司究竟应该是一种什么状态。他们的梦想变迁也反映出哲学上的否定之否定:首先解决个人和家庭问题,然后相继面对企业问题、产业问题、国家问题,最后又面对个人问题。中国商人的梦想变迁,是中国商人阶层和中国商业文明前进的最重要的动力。中国顶级企业家已经把生命意义寄托在造就蓝筹公司这种理想上了。

在蓝筹公司的国度里,企业家就像帝国元首统率三军一样,驰骋商场。他们集荣华富贵于一身,豪宅、私人飞机、豪华酒会、主流媒体的追踪、陪伴总统的晚宴,等等,成了他们生活的重要装饰。他们拥有帝国元首一样的尊容,不仅统治着自己的员工和上下游厂商,还征服了商场的竞争对手乃至社会上千千万万的人。早年的杜邦,今天的比尔·盖茨、杰克·韦尔奇,成为社会崇拜的英雄,就是因为他们创造和指挥了一个蓝筹股、一个公司帝国。中国有太多的企业家很想找到这种感觉。他们不是简单地想发财或者想有知名度,而是希望能真正掌控一个公司帝国,但是自己又是大象无形。这就是他们的蓝筹梦。

蓝筹之国家意义

蓝筹股的国家意义经常被人们忽略。实际上,蓝筹股对国家非常重要。二战期间,通用汽车负责生产了美国 1/4 的坦克装甲车、1/2 的子弹和步枪、2/3 的军车。因此,美国前国防部长杰克·威尔逊说:对通用汽车公司有利的就会对美国有利——这就是美国汽车蓝筹在国家中扮演的角色。日本著名的金刚号导弹驱逐舰和 90 式坦克,是由