

PKU BUSINESS REVIEW

北大商业评论

2008年4月 总第45期

生态型企业 商业新势力

特稿

2007年度“中国最受尊敬企业”及
首届“中国最受尊敬企业家”榜单

北大案例

一砖一瓦，再造乐高

视野

你确定你有战略吗？

北大圆桌

驾驭“快公司”

执行

合资企业的“离婚管理”

管窥

登山中的管理智慧



ISSN 1674-0734



9 771674 073003

中 西 融 贯 知 行 合 一

一字千姿



08年型奥迪A6L 为多样选择再添新意

世界多元，选择多样。若要超越既有成就再辟蹊径，更需全新动力。08年型奥迪A6L，除原有型号发动机选择之外，又增2.8 FSI®发动机，以强悍动力与超强性能助阁下一路向前。在此恭邀阁下莅临一汽-大众奥迪特许经销商处，鉴赏更多价值。

奥迪A6L 创想改变未来

4月22日至28日，奥迪多款神秘车型将在2008北京国际汽车展览会闪耀登场，欲获前所未有的感观震撼，即请届时莅临北京中国国际展览中心新馆W3馆奥迪展台。



北京 2008 年奥运会正式合作伙伴



淮阴师院图书馆1164201

一汽-大众



何志毅
本刊执行主编

北京大学管理案例研究中心主任
中国企业社会责任同盟秘书长
北京大学贫困地区发展研究院副院长
北京大学光华管理学院教授、博导

尊敬与被尊敬的

本期我们公布了2007年中国最受尊敬企业与最受尊敬企业家的榜单。

有钱者富，受尊敬者贵。有钱者往往不受尊敬，受尊敬者往往没有钱，所以“富贵”兼得不容易。在现实社会中，人是否“贵”一般有六个方面：一曰权贵，古今中外为官者贵；二曰学贵，有知识、有学问、或者有个好文凭，受人尊敬；三曰品贵，人品人格高尚受人尊敬；四曰门贵，出生名门，靠祖宗荫福受人尊敬；五曰业贵，从事不同的行业受尊敬的程度不同；六曰夫贵，夫贵妻荣或者妻贵夫荣。富了以后求贵，但往往到第二代、第三代以后才贵得起来。同样，企业也有富与贵的关系，效益好的企业并不一定受到社会的尊敬。

孔子在3000年前把求义者定义为君子，把求利者定义为小人。在现代市场经济制度下，企业都是求利者，重利是企业生存的前提。市场经济的早期，企业和企业家不仅是不受尊敬的，而且是社会批判和革命的对象。在文学家笔下，在思想家的著作里，在社会活动家和革命者的理念中，企业家（资本家）是罪恶的化身，企业是吃人的机器。但时过境迁了，经过近一个世纪资本主义和社会主义两大阵营用鲜血和生命的对决，经过全世界无数头脑和良心的碰撞与磨合，经过一轮又一轮的修正和改良，形成了今天这样的“市场社会主义”。在市场社会中，企业家是求利者，企业是求利组织，但社会已经形成了一套让企业在求利的过程中和求得利后“义”于社会的方法。企业和企业家成了社会重要的角色，成为富可敌国、或者富可敌省、富可敌县的组织和个人。全球最大公司的经济规模与国家一起排名已经可以排在第22位了，世界前100大经济单位中，有一半以上是企业了。很多中国公司的经济规模已经超过省了。可以假设，只要市场经济的基本制度不变，全球化的潮流不变，在未来人类历史的发展上企业的作用会不亚于国家，企业家会不亚于政治家和军事家。

企业与社会的关系是我的长期研究兴趣之一。2001年年中，我从美国进修了半年回到北大，开始担任北京大学企业管理案例研究中心主任。看到当时各种“100大”、“500强”的评选正在盛行，受到“The Most Admired Company”的启发，我萌生了发起评选“中国最受尊敬企业”的念头。除了满足自己的研究兴趣之外，还希望在当时纯粹关于规模、实力的评价之外，为企业界树立另外的标准，一种更能体现企业长久生命力、衡量企业成功与否、评价企业对社会价值的重要标准，为倡导企业更全面、更平衡地处理与社会各种利益相关者的关系，为营造重信誉、讲道德、负责任的商业环境做一些事。

七年来，我们不断地探讨企业受尊敬的原因，也不断地修订和完善中国最受尊敬企业的评价体系，尽量使这个评价更加公正，更加经得起历史的检验。社会评价企业是否受到尊敬有什么标准？开始我们研究了美国、英国、澳大利亚的类似评价要素，形成了八个要素的评价体系，后来逐步归纳于五个要素：一是经营管理水平（我们发现原来的很多要素都可以合并到这一项中，如人力资源、财务能力、管理质量、发展潜力其实都是衡量企业现在或未来经营管理水平的标准）；二是企业社会责任；三是创新能力；四是企业家或领导团队；五是跨国公司对中国的融合度或中国公司对世界的融合度。我们建立了严格的评选程序和大规模的问卷和专家调查。

七年来,“中国最受尊敬企业”评选已经越来越得到社会和企业的认同,有关可持续发展、企业社会责任等问题也越来越受到社会的关注。今天,越来越多的企业开始需要“利”之上的追求——赢得尊敬。企业通过求利而“义”于社会,主要体现在它求利的过程中是否有利于社会,例如照章纳税、遵纪守法;例如真正满足消费者的需求而不是变着法子“忽悠”消费者;例如主要是通过创新能力来获利,就比只是靠降低成本来获利更有益于社会;例如在生产经营的过程中兼顾了环境和资源,兼顾了员工的多方面利益等等。其次才是获利之后拿出一部分来做公益事业。用这样的标准来看,某个企业家是营销奇才,他历史上的四个产品都几乎是奇迹般地成功,个人也充满传奇,在公众投票阶段入围了我们的榜单,但专家们认为这些产品可能被大幅度夸大了功效,误导了消费者,因此无论他商业上如何成功,或获利后如何拿出一部分回馈社会,都不值得社会尊敬和倡导。

今年是我们首次评选中国最受尊敬企业家。因为在最受尊敬企业的评选中我们发现,企业家对于企业是否受到尊敬是有影响的。研究表明,企业文化的建立和形成,与创业企业家自身有很大的关系。中国正处于创业企业家阶段,企业家的追求、企业家的人格、企业家对企业与社会关系的看法,无疑对企业文化的形成和社会对企业和企业家评价有很大的相关性,但我们还没有看到世界其他各国对企业家受尊敬程度的评价。从2003年起,我们就开始了最受尊敬企业家的问卷调查试验,积累了五年的数据之后,我们才敢根据企业家受尊敬的要素和企业家受尊敬的程度推出一个榜单。第一次的公布我们采用的是五年平均数据,并且把每年的调查数据也公之于众。对于人的尊敬,我们采取了更为谨慎的态度,今后我们将延续采用五年数据的方法,虽然有可能对每年的权重进行调整。我们希望上榜的企业家珍惜社会对他们的尊敬,把赢得社会尊敬作为自己和企业目标,保持利于社会和“义”于社会的标杆作用,使得越来越多的企业家们有榜样可学,使得社会大众对企业家有更加全面和准确的认识。

从全球范围来看,“最受尊敬”的概念获得企业界和社会各界的广泛关注与认可,除了它能够为企业提供另外的视角外,还因为从相对长的时间看,越是受到尊敬的企业,经营业绩越出色。一项以十年为统计周期的比较研究显示,每年都进入前50名的美国最受尊敬企业的利润率、资产回报率等各项财务数据的平均值明显优于同时期每年都进入前50名的“财富500强”企业。从逻辑上看,企业受尊敬表明企业与其所处环境中的利益相关者相处融洽,这种融洽反过来一定能够促进企业持续的健康发展。

相对于有五十多年历史的国外类似评选,我们七年的评选历史还不够长,但已经有所积累了。作为一个有历史、有文化的企业,对社会进步和社会环境的责任、对民族、国家和人类的责任必然会成为企业的追求,其受社会尊敬的程度也必然会成为企业成功的重要衡量标准,进而成为受全世界尊敬的企业。🍀

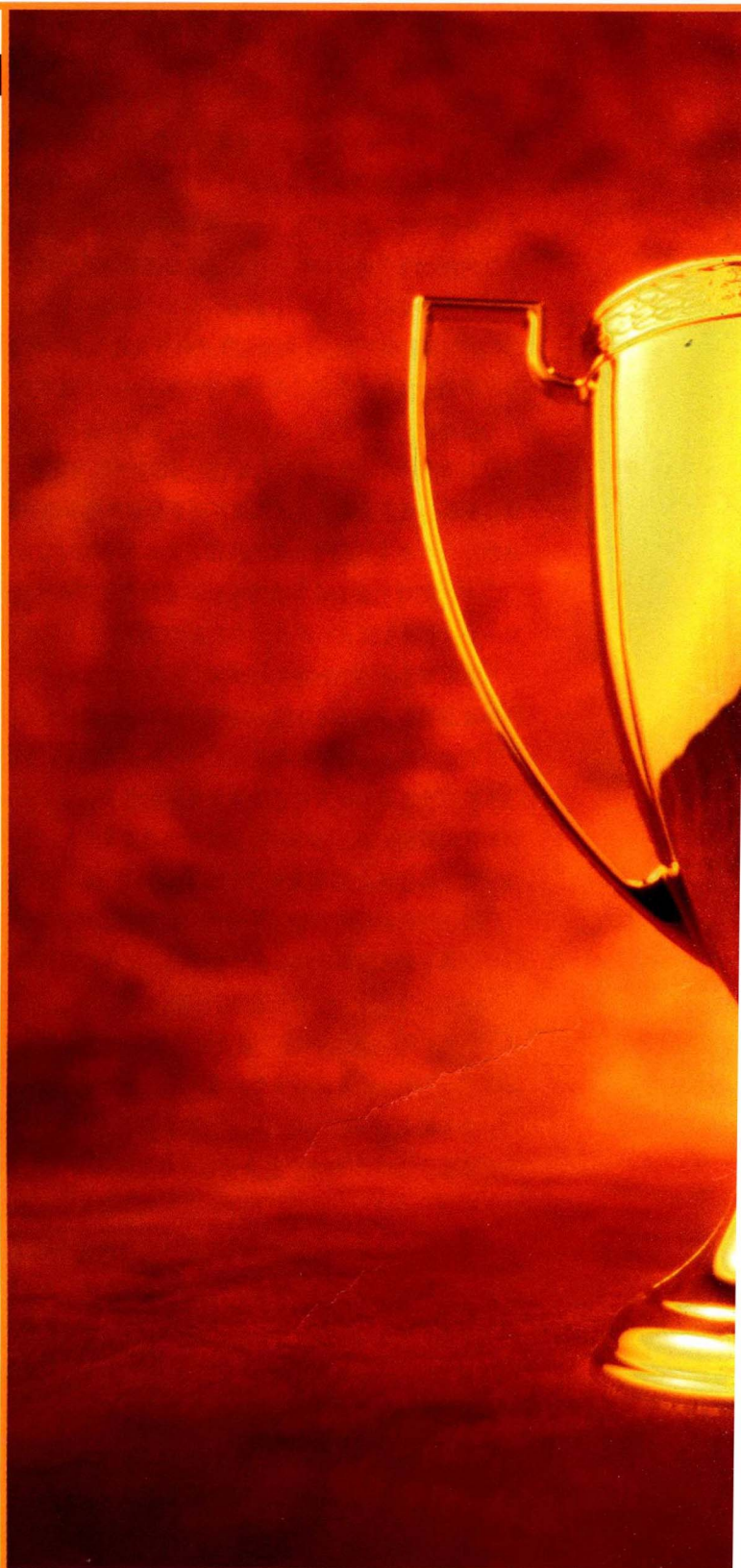


2007 年度“中国最受尊敬企业”及

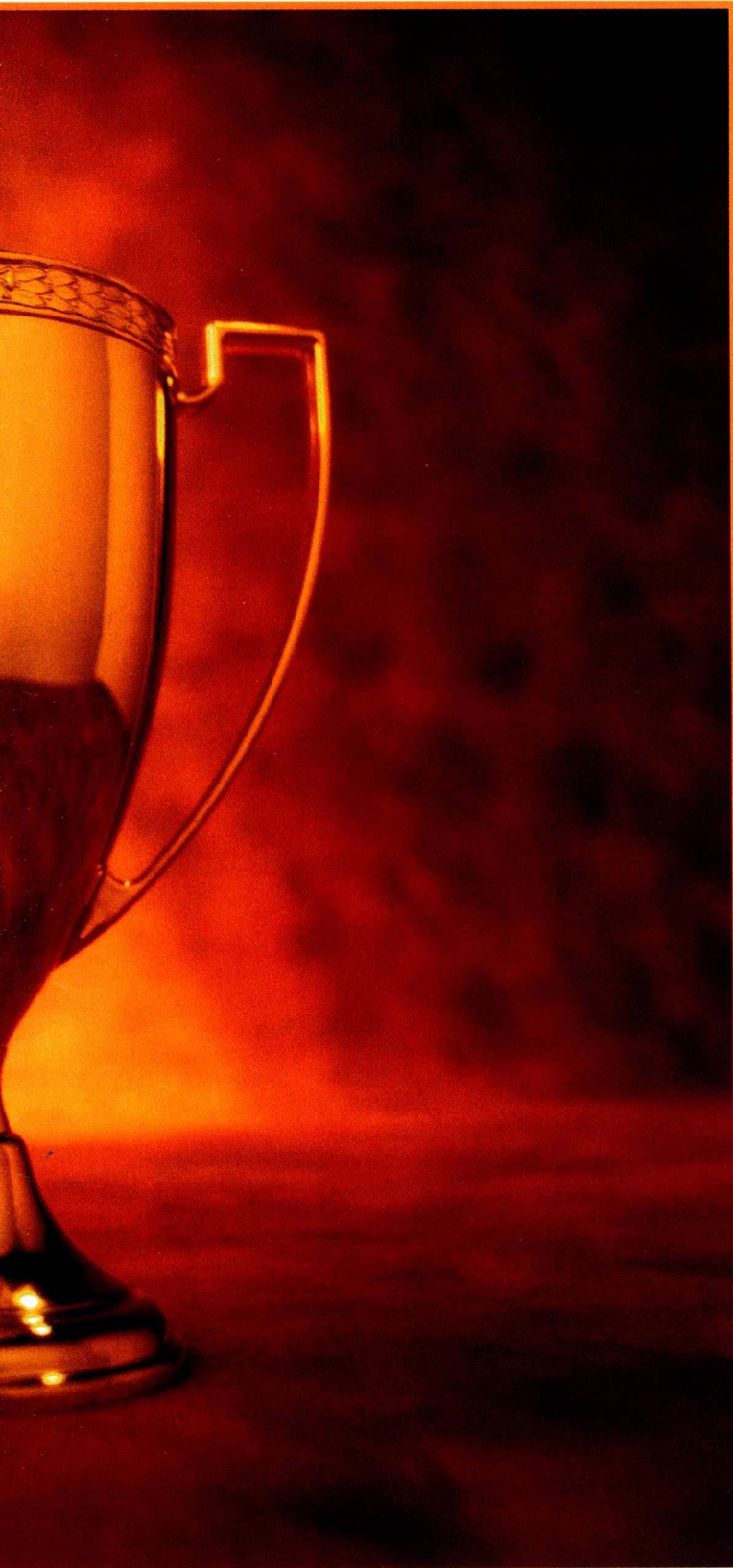
2007年度“中国最受尊敬企业”总榜

总排名	企 业
1	联想集团有限公司
2	海尔集团公司
3	诺基亚(中国)投资有限公司
4	国际商业机器中国有限公司 (IBM)
5	深圳华为技术有限公司
6	招商银行
7	凤凰卫视控股有限公司
8	中国航天科技集团
9	通用电气(中国)有限公司
10	英特尔科技(中国)有限公司
11	宝洁(中国)有限公司
12	一汽大众汽车有限公司
13	思科系统(中国)网络技术有限公司
14	新浪公司
15	上海通用汽车有限公司
16	万科企业股份有限公司
17	西门子(中国)有限公司
18	中国平安保险(集团)股份有限公司
19	微软中国公司
20	南方报业传媒集团
21	广州本田汽车有限公司
22	中国惠普有限公司
23	内蒙古蒙牛乳业股份有限公司
24	青岛啤酒股份有限公司
25	中国北京同仁堂集团公司

注：该榜单是北京大学管理案例研究中心在根据前一阶段问卷调查统计数据确认的50家最受尊敬企业入围名单（相关说明见本刊2月期18页）的基础上，由20位专家学者、资深媒体人依据企业报送的数据及相关资料严格按照评分标准打分，并依据统计结果确定的。（详细说明见本刊特稿）



首届“中国最受尊敬企业家”榜单



首届“中国最受尊敬企业家”榜

总排名	企业家
1	李嘉诚
2	柳传志
3	张瑞敏
4	马 云
5	任正非
6	王 石
7	牛根生
8	马蔚华
9	刘长乐
10	杨元庆
11	宁高宁
12	马明哲
13	李 宁
14	李书福
15	周厚健
16	李彦宏
17	黄光裕
18	鲁冠球
19	宗庆后
20	刘永好
21	李东生
22	俞敏洪
23	张朝阳
24	荣智健
25	马化腾

注：该榜单是北京大学管理案例研究中心在根据近五年来综合调查数据确认的50名最受尊敬企业家入围名单（相关说明见本刊3月期76页）的基础上，由20位专家学者、资深媒体人严格按照评分标准打分，并依据统计结果确定的。（详细说明见本刊特稿）

编辑委员会主任 Director of Editorial Board
编辑委员会常务副主任 Executive Vice Director of Editorial Board
编辑委员会副主任 Vice Director of Editorial Board

编辑委员会 Editorial Board

学术指导委员会 Academical Board

主编 Editor in Chief
执行主编 Executive Editor
副主编 Vice Editor in Chief
主编助理 Assistant Managing Editor
艺术顾问 Art Consultant

编辑部主任 Managing Director
高级编辑 Senior Editor
编辑 Editor

美术总监 Art Director
美术编辑 Art Editor

研究部 Research Department
广告总监 Advertising Director
发行总监 Circulation Director
行政总监 Administrative Director
品牌总监 Brand Director
法律顾问 Legal Consultant
编辑部 Editorial Department

发行公司 Circulation Company
发行电话 Circulation Call
传真 Fax
24小时客服电话 Call Centre
电子邮箱 E-mail
网址 Website
地址 Address
邮编 Post Code

广告总代理 Sole Advertising Agent
北京 BeiJing

上海 ShangHai

电子信箱 E-mail

主管单位 Supervisor
主办单位 Publisher
协办单位 Co-organizer

社长 President
副社长 Associate President

国内统一刊号 Domestic Unitary Issue Number

邮发代号 Post Distribution Code
广告经营许可证 Advertising Permission
印刷 Presswork

零售价 Price

厉以宁 北京大学光华管理学院名誉院长、教授
何志毅 北京大学管理案例研究中心主任、教授
曹凤岐 北京大学金融与证券研究中心主任、教授
王明舟 北京大学出版社社长、教授
王其文 北京大学高新技术开发区研究院副院长、教授
朱善利 北京大学中国中小企业促进中心主任、教授
海 闻 北京大学副校长、教授
刘 伟 北京大学校长助理、北京大学经济学院院长、教授
武常岐 北京大学光华管理学院副院长、教授
于鸿君 北京大学校长助理、教授
张维迎 北京大学光华管理学院院长、教授

白长虹 / 江明华 / 李飞 / 梁能 / 刘峰 / 刘力 / 刘学
马浩 / 彭剑锋 / 谢贵枝 / 徐飞 / 张新民

厉以宁
何志毅
胡泳 / 陈春花 / 俞利军
叶康涛 / 杨军 / 柯银斌
叶毓中

王正翊
范志宏 / 林君秀 / 张春燕
苏静 / 崔焕平 / 赵辉
郝亚洲 / 董姗姗 / 张祖安
桂颖
何水方

曹永明 / 涂铸 / 张丽萍
张磊
刘铁山
刘玉
江智勇
浦志强 / 罗敬 / 步凌云
电话: 010-82667962
传真: 010-82689340转209
E-mail: editorial@pkubr.com

北京北商伟岸文化传播有限公司
010-8268 9340/8268 9146/8268 9346
010-8268 9340-209
010-8266 8298
Service@pkubr.com
www.pkubr.com
北京市海淀区海淀路52号太平洋科技发展大厦11层
100080

时代创展广告有限公司
电话 010-67111161
传真 010-67171161
电话 021-64263401
传真 021-64263403
kwunkee2000@yahoo.com.cn

河南出版集团
销售与市场杂志社 / 北京大学出版社
北京大学光华管理学院 / 北京大学管理案例研究中心 / 中国企业家与企业管理研究院
北京大学贫困地区发展研究院 / 北京大学民营经济研究院
北京大学高新技术开发区研究院 / 北京大学战略管理研究所
李颖生
黄芳 / 刘颖悟 / 张险峰

ISSN 1674-0734
CN 41-1391/F
36-369
4100004000119
北京华联印刷有限公司

人民币 80元 美元 20元 欧元 18元



北大 商业评论
PKU Business Review



PKU

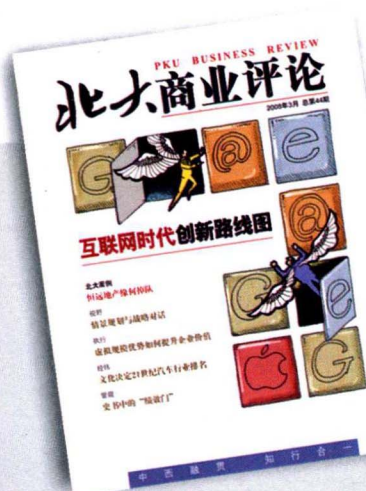
知行合一 中西融贯

《北大商业评论》凝炼百年学府的研究成果、本土企业的商业实践，以及国内外专家学者、管理者、财经人士的智慧结晶，致力于传播中国本土企业的商业哲学与管理思想，已成为在中国企业家及高级管理人员中颇具影响力的商业评论刊物。

订阅热线：010-82668298

全国各地邮局均可订阅，邮发代号：36-369
月刊，每月7日出版，全年12期，每期80元。

深圳：0755-88843007 大连：0411-84518640
诚征地区发行伙伴，详情请来电咨询：010-82668027
刊社地址：北京市海淀区海淀路52号太平洋科技大厦11层
邮编：100080 网址：www.pkubr.com





专题

SPECIAL

生态型企业：商业新势力

054 生态型企业：商业新势力

张春燕

060 创新型阿里生态圈

——专访阿里巴巴资深副总裁金建杭

张春燕

066 阿里巴巴生态圈的构建逻辑

安士辉

067 分众：整合型生态样本

张祖安

072 互补性创新实现“共生”

Nicholas G. Carr

076 百丽：进化型生态企业典范

蒋德嵩

083 纵向一体化“归来”

——生态型企业新趋势

012 新知 New Frontier

信息共享会冻结创新？
经验陷阱

013 非常道 Uncommon Sense

技术突破不是旧技术企业的丧钟
激励：积极性的杀手？

014 商业 2.0 Business Redefined

进入“超级创新”时代
NBA 2.0
企业 2.0 带来的变革

特稿 Feature

020 让“尊敬”接受历史的检验

何志毅

从整个世界的眼光看中国企业，中国企业由“富”到“贵”还有一段漫长的路要走。我们“最受尊敬”的评选就倡导着这种理念，引导着这种方向。我们希望，这些值得尊敬的企业和企业家人，能够让这种尊敬经得起历史的检验。

022 2007 年度「中国最受尊敬企业」总榜评选说明

北京大学企业管理案例研究中心研究部

《北大商业评论》研究部

七年来，“中国最受尊敬企业”评选已经得到越来越多的认同。在本期特稿中，北京大学企业管理案例研究中心与《北大商业评论》联合公布了 2007 年中国最受尊敬企业榜单，并首次推出了“最受尊敬企业家”榜单。

025 2007 年度「中国最受尊敬企业」行业榜评选说明

北京大学企业管理案例研究中心研究部

《北大商业评论》研究部

028 首届「中国最受尊敬企业家」评选说明

北京大学企业管理案例研究中心研究部

《北大商业评论》研究部

030 何以尊敬企业家

胡泳



第三届“中国管理学院奖”评选 正式启动

正面向中国企业征集管理创新成果

第三届“中国管理学院奖”已于2008年1月1日正式启动。组委会正面向全国各企业（不论企业规模大小，不限所在行业）征集管理创新成果。本届评选将对申报的管理创新成果进行三层筛选。首先是初评，评委会办公室针对申报材料进行形式审查和实质审查；其次是复评，评委会成员以实地考察等方式对申报成果的真实性和成效性进行审查，凡通过复评的管理创新成果即可获得入围奖，并将在“中国管理学院奖”的主网站和合作媒体上进行公示和相应的宣传、推广；最后是终评，所有入围的管理创新成果将经过专家评审和网络投票，最终评

出第三届“中国管理学院奖”十佳管理创新成果。

企业可通过以下三种方式中的任何一种进行申报：自荐申报，专家推荐申报和组织推荐申报。本届评选仍设立伯乐奖，如果推荐的管理创新成果最终被评定为本届的“十佳管理创新”奖，推荐单位或个人将获颁“伯乐”奖。

所有申报的管理创新成果请于8月31日前将电子版申报表及其他相关申报材料提交评委会办公室。您的参与，不仅是对自身成果的审视和提炼，也将惠及企业界、学术界和整个社会。

主办单位



PKU BUSINESS REVIEW
北大商业评论



MCCP
北京大学管理案例研究中心



企业家与企业管理研究院
中国·北京

第二届“中国管理学院奖”获奖企业及其成果 企业名称

阿里巴巴（中国）网络技术有限公司
万科企业股份有限公司
广州本田汽车有限公司
携程旅游信息技术（上海）有限公司
内蒙古伊利实业集团股份有限公司
浙江圣为纸业股份有限公司
中国平安保险（集团）股份有限公司
中国中科智担保集团股份有限公司
国家电网公司
浙江森禾种业股份有限公司

管理创新成果

中国特色的B2B模式
人才筑基策略
环境绩效管理
在线旅游服务管理
精确管理
品牌包装解决方案
后援集中作业模式
中小企业信用风险管理
企业社会责任报告模式创新
准股田制模式

“中国管理学院奖”评委会办公室
评选咨询热线：(010) 82667117-207/210 联系人：曹永明
(010) 82667117-211 联系人：张宁

征集邮箱：cmaa@pkubr.com
合作热线：(010) 82689340-228 联系人：闫婧
邮箱：pkubr@pkubr.com
通讯地址：北京市海淀区海淀路52号太平洋科技大厦11层1103室
北京大学管理案例研究中心（100080）

目录 CONTENT

视野 The Broad Picture

032 你确定你有战略吗?

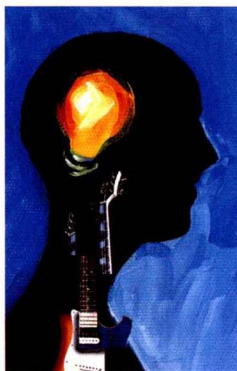
Donald C Hambrick James. W. Fredrickson

许多公司都能给出厚厚的战略规划书,然而,深入分析这些“战略”就会发现,它们往往只侧重于某个局部。当所有的局部举措被冠以“战略”两字时,战略对于公司的价值又在哪里呢?对于许多企业高管而言,完整的战略概念还未形成,它应该包括五个要素:领域、方式、差异化、发展顺序和经济逻辑。



041 企业信仰“七根弦”

Jonas Ridderstrale Ashridge



对于大多数现代企业来说,传统的“硬要素”已经不足以创造可持续的竞争力了,幻想、感情和信念的力量越来越不可或缺。从所有宗教中提炼出来的共同要素—梦想、故事、典礼、价值、经验、承载物、结构,对于构建企业信仰体系同样适用。

总裁论道 Tao of CEO

046 在平衡与取舍中成长

任勇

从国企高管到风神汽车的创业者,再到如今合资企业的职业经理人,任勇角色变换的路径在汽车行业殊为少见。在他具有野心的愿景背后,是谨慎的执行力,带领着企业在平衡各种矛盾中寻求发展。站在新的起点,他们继续寻找短板,在汽车行业未来格局尘埃落定之前,首先完成对自己的超越。

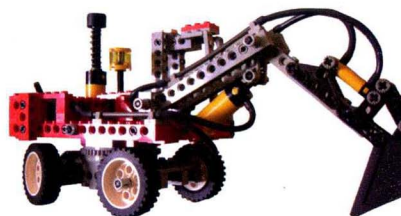


北大案例 PKU Case Study

086 一砖一瓦,再造乐高

Keith Oliver Edouard Samakh Peter Heckmann

乐高是全球知名的玩具制造商,财务状况却一塌糊涂。亏损的核心原因在于供应链,2004年新上任的 CEO



Knudstorp 大刀阔斧地进行了改革,从设计、采购、制造和分销等环节开始了一砖一瓦的再造,使乐高“在正确的时间,以正确的成本,把正确的产品,送到正确的地点”,走出了战略变革的第一步。

094 专注的力量

——佳能技术归核与全面影像战略

刘巴洋 张沈伟 龚敏 刘雯



当日本东芝、NEC等连连亏损时,佳能却一路高歌。靠着光学技术起家的佳能,目前已经拥有影像领域中光学系统、成像芯片和机械、电子系统的全面技术,占领了

专业级和消费级市场的各个细分市场,大大挤压了尼康、富士、奥林巴斯、索尼、松下等行业巨头的生存空间。佳能领先之道何在?

北大圆桌 PKU Round Table

100 驾驭“快公司”

主持人:张春燕 张祖安

嘉宾:李斌 付新华

易车是汽车媒体集群,互力传媒则是分布于医院和药店的液晶电视联播网。进入之初,两者都发现了蓝海”,也就是去做一大块蛋



糕而不是从已有的蛋糕中争得一块，这也成为两家公司得以快速成长的重要因素。在跑马圈地的成长期，他们有着独特的组织架构、管理思路和人才观。而当所在领域逐渐成为竞争激烈的“红海”，企业的管理思路又会发生怎样的改变？

执行 Execution

108 合资企业的“离婚管理”

彭维刚 孙黎 陈昊

在人们为合资企业的联姻开香槟时，却很少关注到这些婚姻的结局——合资企业失败和解体的过程究竟是如何演变，当事方又该如何应对。打开合资企业解体的“黑箱”我们发现，这个复杂的动态过程包含了四个关键阶段，贯穿着合资双方一系列的谈判、监控和行为转变。

118 让战略沟通富有“粘性”

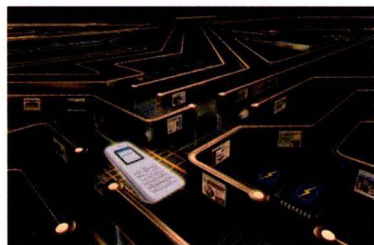
Chip Heath Dan Heath

是什么让你的战略变成了纸上谈兵？问题可能恰恰出在传达的过程中——或是由于战略表述太过抽象，员工无法领会；或是由于过多选择而导致决策瘫痪；或是由于上下层级使用了不同词汇，不能有效沟通。打破战略沟通的障碍，需要让你的战略更具“粘性”，便于传递。

经纬 Global Perspective

124 求解电信产业迷局

高旭东



经过长达三年的讨论评估，电信业的再重组方案就要尘埃落定。这次重组的有效

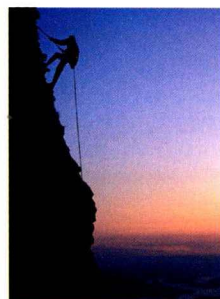
性究竟如何？是否会影响我国电信产业的健康发展？不论重组方案如何，找到正确的3G发展战略、在业务转型中形成竞争优势并谨慎对待国际化，是每一家中国电信运营商需要考虑的问题。

管窥 Other People's Idea

130 登山中的管理智慧

田同生

登山，可以让人领悟到管理的真谛。商场中的不确定因素如同登山中不断加大的风险。生存面前，要“有所为，有所不为”，学会什么时候该主动放弃，什么时候该执着坚持；要从可以实现的目标开始，循序渐进，逐步开阔视野；和谁一起登山，比登哪座山还重要。



修炼 Reflections

134 让个人品牌与心灵共舞

休伯特·k·兰佩萨德

“个人品牌”并不是简单的个人营销术，它的建立，需要以你真实的性格、价值观、独特性、爱和努力为基础，这些都来自你的灵魂深处。

专栏 Column

139 管理哲学的五项学习

成中英

140 果真一叶知秋？

马浩

141 “官不修衙”与软品牌

刘文瑞

142 阅读 Book Review

三十功名尘与土？

张小平

《让创意更有粘性》

奇普·希思 丹·希思

《混序：维萨与组织的未来形态》

迪伊·霍克

《世界上最伟大的家族企业》

戴维·S·兰德

信息共享会冻结创新?

在信息充分共享下, 管理者不可能得到最佳的创新方案



印第安纳大学的科学家 Robert Goldstone 认为, 在信息充分共享条件下, 一个好主意也许会阻碍创新。因为团队成员能够看到所有人的工作和想法, 一旦有一个好的解决方案, 其他人就会停止思考。

Goldstone 为此进行了一项研究。他设计了一个虚拟环境, 参与者被分成 3 组: “充分连接组”、“本地连接组”和“小世界”组。“充分连接”组的成员通过网络充分连接, 每个人的工作可供其他人查看; “本地连接”组中, 一定范围的参与者彼此连接, 能够了解到其邻居或周围人所做的事; “小世界”连接组中, 参与者形成不同的小群体, 小群体内的参与者彼此连接, 但只有较少的网络连接可跨越小群体之外。Goldstone 让不同组的参与者解决相同的问题。结果发现, 解决简单问题时, “充分连接”组做得更好; 而解决复杂而棘手的问题时, “小世界”组做得更好。

这就验证了 Robert Goldstone 的观点——对于复杂问题的解决和创新, 信息越多、越共享, 未必越好。Goldstone 指出, 小世界网络保留了不同群体间的多样性。针对复杂问题, 一个小群体会想出一个答案, 另一群体则会想出另一个答案。由于各群体之间信息共享较少, 相互之间的影响也较少, 结果整个网络就会更有效地搜索出最佳解决之道。对于这些问题, 小世界网络的成员既能有效探讨多个创新的解决方案, 又能迅速将这些创新散布到整个网络中。

(来源: http://www.eurekalert.org/pub_releases)

经验陷阱

在复杂的大项目中, 项目经理常会吸取和应用那些无用, 甚至有害于项目的经验



传统智慧认为经验越多越好。而 INSEAD 教授 Kishore Sengupta 和 Luk Van Wassenhove 发现, 在复杂的大项目中, 项目经理常常被那些无用甚至有害的经验困扰, 或是将以往的经验盲目地用于新环境。

原因首先在于, 大多数项目是长期而复杂的。一方面, 决策需过了很久才能看到结果; 另一方面, 由于项目的复杂性, 项目经理要不断地进行多个项目的决策, 而且各种要素经常发生变化, 使其无法及时根据项目结果来获得正确经验, 用于以后的项目决策中。即使能获得正确经验, 由于不断变化的项目环境, 这些经验也可能不适用于以后的项目管理。

Van Wassenhove 说, 如果你正在运营 20 个项目, 同时管理几百个人, 而这些项目处于不同的阶段中, 此时你很可能成为救火队员, 到处修补, 失去了对项目管理效果的及时追踪与反思。又如, 项目经理招聘员工时往往根据以往的经验制定需求计划, 未能考虑从培训和雇佣员工到使用员工之间的时间差, 以及未来需求的变化, 导致项目误期。这个问题在软件开发领域尤为突出。

经验有害的另一个原因是: 随着项目的进行, 情况会变得越来越复杂。有些项目经理虽然一开始就知道目标和估计不可靠, 但某些商业文化妨碍他们进行改变。这就带来了一种惯性: 项目运行越远, 越是偏离预期目标和估计, 因此从中学到的经验也越脱离实际。

第三, 从公司层面看, 常常无法给项目经理们提供及时、有效、可靠的反馈。项目经理所得的反馈无法正确反映管理措施和项目结果的关系, 这些错误反馈也是有害经验源泉之一。

(来源: <http://knowledge.insead.edu/>)



技术突破预示了 旧技术企业的衰败

长期以来，人们都认为创造性破坏是技术突破的唯一路径，新技术的出现必然会伴随着旧技术企业的衰亡。但伊利诺伊大学的 Rajshree Agarwal 教授却发现，对于那些守候在新技术另一侧的老企业，技术突破并不一定意味丧钟敲响。

Agarwal 在研究中发现，旧技术企业有另一条路径可循——“创造性建设”。许多主流公司面对技术突破时，采用这个方法充分利用新技术的机遇，保持了自身繁荣。许多旧技术公司拥抱变革，不仅鼓励员工进行创

技术突破不是旧技术企业的丧钟

造性思考，还大幅投资于创新想法，并支持员工根据其想法创办新技术企业。惠普就是这样的公司。它积极支持员工创新和创业，当员工 Steve Wozniak 离开惠普创立苹果公司后，人们认为惠普多了一个有力的竞争者。但实际上，Steve Wozniak 仅带走了惠普投入较少精力的微处理器技术，随后苹果公司进一步开发了这项技术，推动个人电脑行业的发展。惠普由于在个人电脑领域的卓越地位，成为新技术发展的主要受益者之一。可见，这些企业的目光不只是在竞争上，他们还看到了创新和共荣，留下广阔的空间让大家共同成长。

许多企业之所以成为技术创新的受害者，不是由于新技术企业所带来的激烈竞争，而是由于缺乏远见，不能鼓励员工进行前瞻性思考，并忽略了一些创造性想法。看来，在技术突破中，旧的思路必死，但企业未必。

(来源: <http://www.news.uiuc.edu/news/07/1127construct.html>)

旧技术企业可以利用技术突破，与新技术企业共赢



激励能够推动 员工绩效

升职、奖金、勉励和免费晚餐……这些被视为推动员工绩效的利器，往往会妨碍员工积极性，让员工感到自己被操纵。为什么？

因为人做事情有四种动机：内在动机——你想做一件事；外在动机——其他人试图让你做一件事；积极动机——你想得到什么；消极动机——你想避免什么。首先，外在动机有以下缺点：

- 不能带来持久动力——只要取消惩罚或奖励，员工的动力就会消失；
- 回报会逐渐减少——必须不断加大奖励，以保持员工动力；
- 破坏内在动机——当你为员工所做之事而奖励或惩罚他时，会逐渐削弱他这么做的内在愿望。

激励：积极性的杀手？

其次，消极动机也不起作用。例如，经过手术的心脏病人必须停止食用有害健康的食品、停止吸烟、饮酒，否则会有性命之忧。这是一个消极动机，做到它就可保全生命，但做到的只有 10%。而如果让病人练习瑜伽、冥想、进行健康的节食，结果两年后，70% 的病人保持了新生活方式。可见，基于避免某事的动机（消极动机），不如基于实现某事的动机（积极动机）更有效。

只有内在、积极的动机才是有效的。管理者不能成为员工动机的源泉，只能帮助他们发现自己的内在动机，而内在动机来源于：

- 挑战——能够挑战自己，实现新任务；
- 控制——对所做之事具有选

择权；

- 协作——能够与其他人合作；
- 认可——得到对自身工作有意义、积极的认可。

因此，管理者不应该盲目启用激励机制，而要培育员工“内在动机”的土壤：例如帮助员工发掘工作意义，发展技能；为他们创建一个愉快、积极的工作环境；鼓励员工自我激励和互相激励并推动员工之间的信任。

(来源: <http://positivesharing.com/2006/12/why-motivation-by-pizza-doesnt-work/>)
编译: 赵辉 zhaohui@pkubr.com

大多数激励手段妨碍员工绩效



进入「超级创新」时代

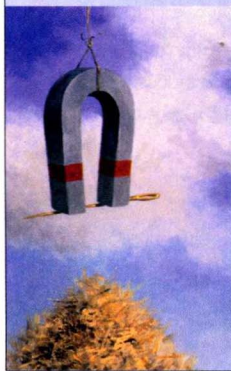
领先的创新企业已经进入“超级创新”的过程。1995年，克莱斯勒公司的汽车设计从实物制图向数字媒体转变，它应用其数字模拟生产线技术对公司组装汽车的方法进行改革，大大加快了常规性干扰检查的速度。一次，在检查金属片零件之间干扰的时候，系统在17秒内共进行了8646次检测。而两年前，使用实物模型做同样的干扰检查需要3个多月的时间。宝马集团应用碰撞模拟软件，数千次地运行汽车的虚拟碰撞，这项技术比用真实的宝马车进行碰撞试验的成本要低几个数量级，并且更为可靠。波音公司不但应用数字媒体对飞机上的机械故障进行管理，而且对飞行控制系统进行成千上万次的模拟，这种工作的边际成本很低，使公司能够对设计和工程进行更大规模的测试和调整。高盛集团为其复杂的衍生产品增加10到100倍的数学“应力测试”，风险控制经理和客户利用迭代(iterative)的方式测试各种金融条件假设，使全球金融系统变得更为安全。

“免费的”数字模型对于产品、流程和服务设计的影响，与“免费的”晶体管对电子产品设计的影响其实是相同的，模拟技术对于解决设计问题也变得更为重要，它可以检测潜在的错误，发现潜在的机会，催生有关经营模式方面的新思路。与那些只能投入5次或者10次迭代的公司相比，能够投入上万次迭代的企业显然有着完全不同的创新能力和组合方案。

张力与平衡

一种新型的快速原型设计和无缝模拟结构，提升了一家制造类企业的产品开发能力。旧体系内，开发小组在发

货日期前能够进行10次迭代，而新技术的出现能够使开发小组在几乎不产生额外成本的情况下进行20次迭代。但是，开发小组如何“花费”或者“投资”这10个额外的周期以获得最高的回报率呢？同金融资本和人力资本的投资一样，迭代资本的投入也会在组织内部引发政治和文化的冲突。



例如，开发小组在分配新周期的过程中会有分歧：是否分给设计环节三个周期，生产环节三个，市场环节三个，剩下一个作为机动？可能生产经理“拥有”周期预算的权力，那么什么时候应该引进核心客户和供应商来参与这些开发周期？一些人可能希望在开发一开始就引进客户和供应商，而另一些人则可能更希望到最后才让他们参与。

于是，这些创新者们必须回答由迭代资本所引发的实际问题：第50次原型或者模拟的迭代是否要比第35次更有价值？组织如何评判？关于设计的讨论是应该

与那些只能投入5次或者10次迭代的公司相比，能够投入上万次迭代的企业显然有着完全不同的创新能力和组合方案



进行根本性的改变，还是只需完善即可？这些问题很难回答，但它们又是管理层制定重要决策的核心所在：我们正在创造价值吗？抑或只是在浪费时间？

超级创新的管理

当进行1000次迭代仅仅需要敲几下键盘的时候，创新者们必须成为一名超级编辑。他们必须建立过滤及筛选机制，区分事件的轻重缓急，从而在回报率开始滑坡时得到准确信号。人们最终的目标并不是在更低的成本水平上以更快的速度进行创新，而是从节约的时间和金钱中获得更多的价值。

因此，超级创新在速度上是有限制的。为了加速而加速，与为了创新而创新一样没有任何价值。人们应尽可能地把速度、周期压缩和随之而来的节约视为创新的手段，而非创新的最终目标。这意味着，在管理创新投资组合时，他们必须考虑到所有的投资方案。例如，一家汽车企业正要考虑对汽车操作系统、内部装饰、重量、安全系数及性能等方面进行改良，它应该投入多少迭代资本呢？

(来源: <http://www.strategy-business.com>)



NBA 2.0

NBA 的第 57 届全明星赛创造性地运用了 Web 2.0 的思想。赛前,多伦多猛龙队的 Chris Bosh 以及孟菲斯灰熊队的 Rudy Gay 都在 YouTube 网站上创立了视频窗口,努力获得球迷的支持。

Chris Bosh 几个月前就在 CBTV 的节目中开始了宣传,电视节目中,他扮演的角色从牛津大学毕业的记者到二手车销售员,目的就是为了鼓励球迷为他在全明星赛上投票。Bosh 一系列的视频成功吸引了超过 50 万人观看,粉丝们欣赏他真诚而未加修饰的做派,最后他得到了最具创意球员奖。Bosh 的尝试告诉人们,真实的东西比那些经过雕琢的节目更受欢迎。当被问到营销方法时,这位 23 岁的球员说:“我宁可做我自己;我比任何人都了解我自己。”这种新鲜的方式使得 Bosh 赢得了网友的尊敬,获得越来越多的支持和关注。

Bosh 的尝试告诉人们,真实的东西比那些经过雕琢的节目更受欢迎,这位 23 岁的球员说:“我宁可做我自己;我比任何人都了解我自己。”

Rudy Gay 则在 YouTube 视频里邀请球迷提供自己灌篮的视频, Gay 将会在比赛中模仿其中他喜欢的动作。三周时间内, Gay 的倡议吸引了许多优秀的灌篮爱好者展示其体育才能,他受到了将近 200 万人的关注。

这一届全明星大灌篮赛还有一个全新尝试:球迷通过 NBA 网站或利用手机短信投票预测比赛胜利者。球迷投票的结果是在 Gerald Green 和 Dwight Howard 最后一轮投篮之后,超人 Dwight Howard 赢得冠军 5 分钟之后宣布的。

这就是 Web 2.0 版本的 NBA 赛事,利用一些令人激动的方法使粉丝们参与其中。

(来源: www.wikinomics.com)

企业 2.0 带来的变革

企业 2.0 是技术和商业实践的术语,目的是将员工从传统沟通方式和生产工具中解放出来。它打破了组织和技术的藩篱,采用新的沟通和分享信息的方式。从团队协作到客户自我服务论坛,都在利用非正式网络如维基、博客、论坛等个人化力量来对文化进行改变的能力。这种改变释放了非正式网络中个人的能力,将许多人的智慧集中起来,转变成提高组织创新能力、生产力以及敏捷度的巨大竞争优势。

除了沟通的便利,企业 2.0 还带来了以下改变:

- 组织扁平化而非层级化
- 大众分类法 (Folksonomy) 而不是传统分类法 (taxonomy)
- 用户驱动而非 IT 部门控制的技术
- 产品面世周期变短,流动性持续增加
- 团队全球化而非本地化
- 应急信息系统而非命令化、结构化的信息系统
- 开放适当的标准

这些非正式网络给组织提供了来自外部的视野,使组织能够超越日常琐事,对局势有更敏感的认识,突破思维局限进行变革。变革能够提高组织内部的能力、灵活性、销售能力、开放程度,并使组织轻型化。

非正式网络给组织提供了来自外部的视野,使组织能够超越日常琐事

有责任心的员工总是努力提高生产力,他们使用个人电脑装置以及低成本(甚至免费)的互联网应用技术,如即时通讯、博客、维基、内容分享和混合应用 (mashups),改变了过去由企业 IT 部门独家操控计算机的能力。

(<http://www.voiceanddata.com.au>)

编译:范志宏 fanzhihong@pkubr.com