

PKU BUSINESS REVIEW

北大商业评论

2009年06月 总第59期

新思维

没有蓝图的成功

视野

产权保护的
好学生和坏学生

公司

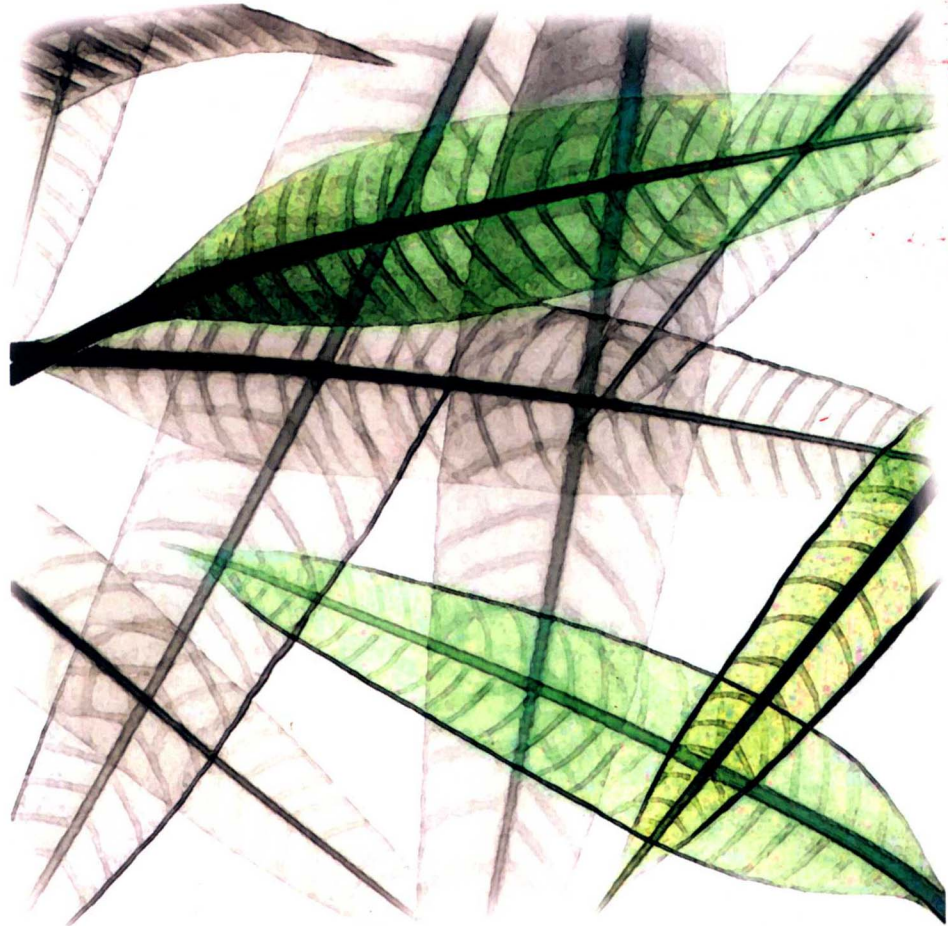
三一重工：
技术壁垒是纸老虎

总裁论道

“柳式”管理

北大案例

把产品卖给农村



中国企业如何编织关系网

时政
财经

ISSN 1674-0734



9 771674 073003

中 西 融 贯 知 行 合 一



中国管理学院奖
China Management Academy Awards



第四届“中国管理学院奖” 企业管理创新案例征集启动

评选评审委员会成员

陈春花	华南理工大学经济与贸易学院教授、 《北大商业评论》副主编	苏敬勤	大连理工大学管理学院院长
陈继勇	武汉大学经济与管理学院院长	王方华	上海交通大学安泰管理学院院长
陈家强	香港科技大学工商管理学院院长	翁君奕	厦门大学管理学院院长
何志毅	《北大商业评论》执行主编、 上海交通大学安泰管理学院副院长	项兵	长江商学院院长
洪茂蔚	台湾大学管理学院院长	徐飞	上海交通大学安泰经济与管理学院教授、 上海交通大学党委副书记
李从东	暨南大学管理学院院长	伊志宏	中国人民大学商学院院长
李天生	香港中文大学工商管理学院院长	尤建新	同济大学经济与管理学院院长
李维安	南开大学商学院院长	张维炯	中欧国际工商学院副院长兼中方教务长
李新春	中山大学管理学院院长	张新民	对外经济贸易大学国际商学院院长
陆正飞	北京大学光华管理学院副院长	赵曙明	南京大学商学院院长
史建平	中央财经大学校长助理、独立学院院长	朱善利	北京大学光华管理学院副院长

案例申报咨询：010-82689340 钟先生

主办单位：《北大商业评论》杂志社
上海交通大学中国企业发展研究院

Email: zhongming@pkur.com

传真：010-82667583

通信地址：北京市海淀区海淀路52号太平洋科技大厦11层



北大 商业评论
PKU Business Review

1346689



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

论刊物。

PKU BUSINESS REVIEW
北大商业评论

特邀
教授们的村庄

总裁论道
信息化是管理问题

北大案例
达能-娃哈哈离婚报告

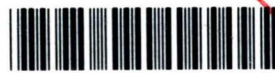
践行
向奥巴马学创新

管理经典
21世纪的隐形冠军



企业有国界吗？

订阅热线：010-82668298



淮阴师院图书馆 1346689

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。

粤港澳大湾区：020-85288308 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



何志毅
本刊执行主编

上海交通大学安泰经济与管理学院副院长
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
北京大学华人企业研究中心执行主任

富豪与大学

欧洲比较古老的大学都是以地名命名的，比如剑桥大学、牛津大学、柏林大学、巴黎大学、哥廷根大学等等。美国近代产生的大学则有不少是以人名命名的，比如哈佛大学、斯坦福大学等等。究其原因，一方面是科学技术发展和商业社会发达后，办大学太花钱；另一方面是持续的商业积累产生了不少富豪，因为大学是高尚的、是创造和传播人类文明的，是可以超越各种斗争而名垂千史的，于是富豪愿意捐钱给大学。大学以下的学院尤其是商学院，以捐赠人冠名的则比比皆是，例如美国宾州大学的沃顿商学院、MIT的斯隆商学院、西北大学的凯洛格商学院等等。

在中国，似乎还没有以捐款人命名的大学，历史上陈嘉庚创办了厦门大学而不叫嘉庚大学，当今李嘉诚创办了汕头大学而不叫嘉诚大学。在中国和华人社会里，以巨款捐赠大学的并不多，原因不外乎是中国的富豪还不够富、不够多，在中国传统的慈善概念中主要是救穷救灾等等。中国开始有在著名大学之中冠名学院的了，如北京大学的光华管理学院、上海交通大学的安泰经济与管理学院等等，但是以基金会或者企业品牌冠名而不是个人冠名。大概也是中国文化中的集体主义精神和做好事不留名的“雷锋精神”。

最近看到了“中国造富大学榜”，该榜以产生了亿万富豪人数为排名依据。排名如下：第一名北京大学，产生富豪35名；第二名浙江大学，产生富豪23名；第三名清华大学，产生富豪22名；第四名复旦大学，产生富豪20名；第五名中国人民大学，产生富豪16名；并列第六名是中南大学、华南理工大学、上海交通大学，产生富豪9名；并列第9名的是深圳大学、南京大学，产生富豪8名。产生5—7名富豪的大学还有哈尔滨工业大学、山东大学、南开大学等12所。

尽管这个排行榜未必严肃、严谨，还是引发了我的好奇心：一是什么样的大学容易产生富豪（第一代富豪大多数还真可以算是企业家）？二是富豪们对大学有什么回报？

多年以前，我和清华大学经济管理学院一位著名教授有过一次争论。我说北大更容易产生企业家，因为北大文化中的怀疑与批判精神、独立与创新精神、科学与民主精神更是企业家精神而不是职业经理人精神。但那位清华教授说清华更容易出企业家，因为企业家更容易从具有理工背景而非文科背景的人中间产生。我想他说的也有一定道理，但以上数据似乎支持了我的观点，在北京，北大产生的企业家人数高于清华，在上海，复旦的人数高于交大。

富豪们对大学有什么回报吗？据说上榜富豪有 1500 多名。这个排行榜的标准底线是亿元，因此其总财富至少在 2000 亿以上，但看到的大笔捐赠只有丁磊（中国电子科技大学校友）和段永平（浙大校友）联手向浙江大学捐赠了 4000 万美元。这里有什么问题？是他们还不够富？是他们没有捐赠意识？是他们不愿意捐赠大学而更愿意捐赠弱势群体？是大学的体制和机制有问题？

我最近参加了由民政部等国家部委指导、中国社会工作协会主办的 2009 中国慈善排行榜发布会。2009 年中国慈善捐赠款为 1070 亿元，是 2007 年的 3.5 倍。其中捐赠过亿元的个人有 5 位、企业有 20 家；捐赠过 1000 万元的个人有 34 个、企业有 310 家。在这个榜上，我们可以看到连续七年捐赠额过亿元的企业家。2009 年“首善”的捐款额是 2.74 亿元。我的好奇心仍然是，这些捐款中投向大学的有多少？这也许很难查证。可参考的是，在 34 位捐款过千万的个人中将教育列为捐赠方向的只有 4 人，在 310 家捐赠过千万的企业中，将教育或助学列为捐赠方向的只有两家。还可以猜想这些钱也只要是捐助了贫困地区的小学。从我了解的北京大学、清华大学、上海交通大学、复旦大学等中国名校的基金会每年募集的款项都是不大的数字。

中国是一个国情复杂的大国。有人经常用“中国的什么像欧洲，中国的什么像非洲”来形容中国不同事务的差别。例如，“中国的城市像欧洲，中国的农村像非洲”等等。中国需要大量的劳动密集型企业，也需要有航天、航空、造船、计算机、生命科技等高精尖产业，中国需要解决普及教育问题，也需要世界一流大学。就慈善捐赠而言，需要扶贫救灾，也需要用财力滋养出世界一流大学。作为中国一流大学的教育工作者，我自己也在身体力行地从事扶贫救灾的公益事业，但我更希望看到，慢慢地有企业家把捐赠大学作为自己的公益方向或至少是公益方向之一。即使有些中国农村的小学像非洲，也要使有些中国的大学像欧洲。

我更期待大学里产生的富豪以捐赠母校为方向，帮助自己的母校进军世界一流大学，这是一个光荣而神圣的使命，也是一个难得的历史机遇，因为富豪很多而名校很少。☁



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 Academic 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

助理编辑 Assistant Editor
美术总监 Art Director
资深美术编辑 Senior Art Editor

运营总监 Operating Director
研究部 Research Department
广告总监 Advertising Director
行政总监 Administrative Director
法律顾问 Legal Consultant
编辑部 Editorial Department

发行公司 Distribution Company
订阅电话 Subscription Call
传真 Fax
区域代理
邮发业务
直接订阅
品牌部经理
24小时客服电话 Call Center
电子邮箱 E-mail
网址 Website
地址 Address
邮编 Post Code

广告总代理 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

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
于鸿君 北京大学校长助理、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
叶坪鑫 / 陈春花
杨军 / 柯银斌
叶毓中

张春燕
林君秀 / 张祖安 / 崔焕平
苏静 / 赵辉
董姗姗 / 马金胜
贾楠
桂颖
何水方

寇全军
涂铸
杨阳
刘玉
浦志强 / 罗敬 / 步凌云
电话: 010-82667962
传真: 010-82689340转209
E-mail: zhangchunyan@pkubr.com

北京北商伟岸文化传播有限公司
010-8266 8027/8268 9340-204/203/833/202
010-82667583
张金平
李明
张大伟
钟铭
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

北京维思力达广告有限公司
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
北京大学华人企业研究中心 / 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

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

打造品牌第一印象之美

第一印象很重要，好印象可以是一辈子的



A级设计机构

2007年，被评为全国十家A级设计机构之一



版式设计专家

2001年，以设计起步专注品牌的视觉表达



公关活动专家

2006年，以客户需求出发，重执行看效果，逐步在公关活动领域赢得良好的声誉



品牌传播机构

2007年，公司职能逐步完善，品牌的“神、形、意”合一

神：策略
形：视觉
意：执行



夏日巧避暑风轻更赏心

品牌推广，就是避实就虚的策略把握，在足够火爆的市场上不火拼巧做事，从容做“美”事！

工作汇报

09年已走过的上半年，在全体千百度人的努力下，克服了经济环境对广告业的影响，以“美”的创意和执行之“美”，为千百度赢得客户赞誉。

新增高品质客户：世博控股股份有限公司
山东中天纸业股份有限公司
江苏苏中建设集团公司

策划执行了：进取2009-环球企业家·奥迪杭州/广州峰会
世博控股马奈草地视觉策略及VIS
大唐集团唐韵山庄VIS及开业庆典
.....

希望这些工作成绩成为下半年我们共同努力的动力
为我们，为你们增长价值！

汇报人：千百度传播机构
时间：2009年6月1日

www.qianbaidu.com.cn 010-84784245/46/47



千百度传播机构

CHAMPION-DO DISSEMINATION CO.,LTD.

千百度传播机构始创于2000年，专注致力于为客户提供实效的品牌服务，经过多年的历练、成长、积累，逐步发展成为国内具有一定影响力的综合性广告公司。

服务项目：品牌策略、广告创意、视觉设计、公关策划、媒体代理等多方位的整合传播服务。

2008年14项平面作品入选中国设计年鉴

近期策划执行的有影响力的公关活动：

5.12心灵守望计划启动仪式	中国电力投资集团年会
中欧商学院第二届传媒产业论坛	2008年环球企业家高峰论坛系列活动
第十七届中外管理官产学恳谈会	进取2009-环球企业家·奥迪杭州/广州峰会

感谢以下合作伙伴给予我们长久的信赖



专题 Special

中国企业如何编织关系网

P50 中国企业的关系管理

互惠、感情和信任是中国企业建立和稳固关系的三大有效要素

P56 我是如何建立关系网的？

——亚雅 CEO 的十点经验

人际网络是你业务生存的氧气，这很少有人否认。但为什么有的管理者在人际网络中游刃有余，有的却笨重不堪？

P61 五步提升关系质量

真正的关系管理高手了解自己的关系网构成，知道网络节点间的关系，掌握策略的行动点，能长期布建全面的关键点，并从总体管理关系网。你离真正的关系管理高手还有多远？

P68 “搞关系”与“卖产品”

如何通过“搞关系”去获取企业所需的资源，是企业经营者的一门必修课。但“关系”催生的信任和信用，还需要契约和制度来加强

P74 董事会：你的战略关系网

众多的事实若隐若现地向我们透露了一个信息：企业或首席执行官应该寻找一个企业需要的董事会，这些董事们的关系网将成为公司不断发展的战略性竞争优势

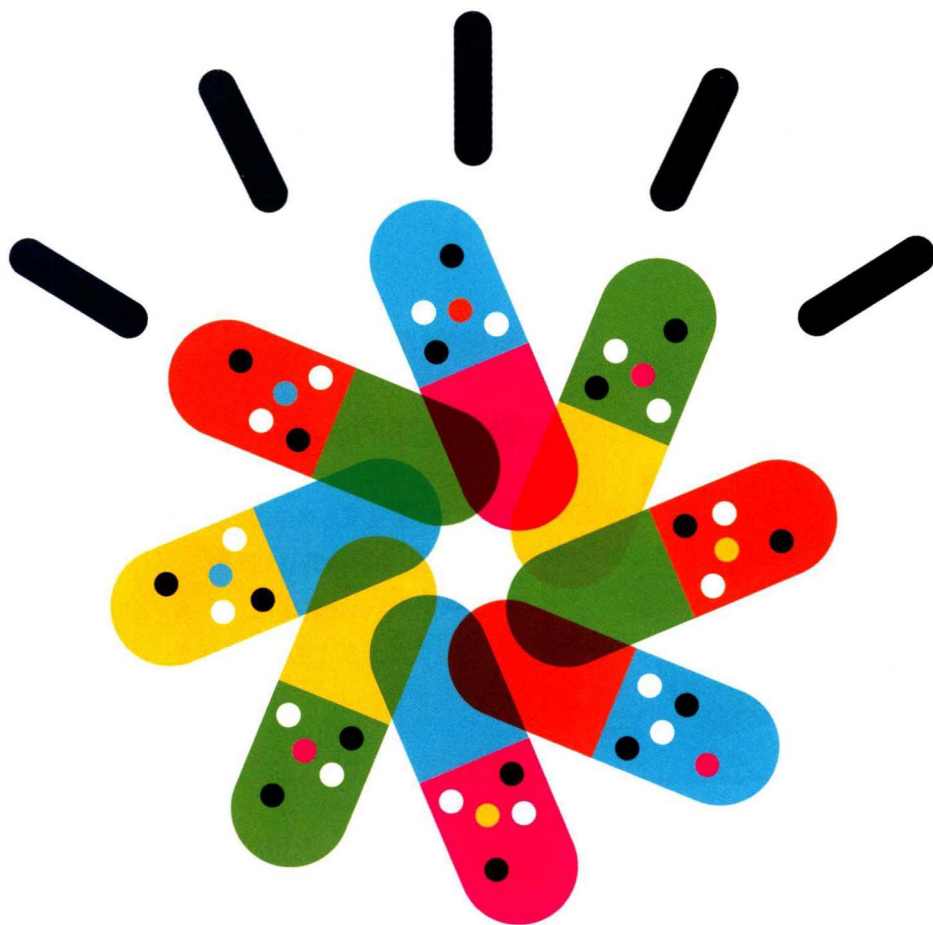
案例

P78 申新纱厂的关系网： 靠得住，离得开

创始人荣宗敬用他的成功实践证明，中国企业既可以依靠关系网络，也可以突破关系网自身固有的重重障碍，使之发挥与西方式的公司管理等级制相似的功能



048



用智慧的医疗呵护人类健康

全球的公共医疗水平还远未达到人们的预期，各国医疗发展桎梏于成本、渠道、覆盖率等难题。患者对医疗服务的不满日益加剧，医疗行业需要迎接三大挑战——效率较低的医疗体系、质量欠佳的医疗服务、看病难且贵的就医现状。

不可否认，这些问题正在成为制约社会和谐发展的巨大障碍，改革的时刻已经迫在眉睫。IBM倡导**智慧的医疗**这一理念，希望帮助政府与各医疗机构共同解决三大问题，建设更加智慧的医疗体系：

信息化的医疗服务 IBM正在积极推动个人电子健康档案/电子病历的建设。通过标准化的业务语言组件，实现患者病历的信息共享，使医护人员可以及时查询，为预防、诊断、康复提供可靠参考，并保证患者随时随地得到一致性的医护，从而使医疗服务水平得以显著提升。

互联互通的资源共享 IBM在不同医疗机构间建起医疗

信息整合平台，使医院间业务流程可以整合，医疗信息和资源可以共享，跨医疗机构可以在线预约和双向转诊，实现“小病在社区，大病进医院，康复回社区”的便民就诊模式，从而大幅提升医疗资源的合理化分配。

智能化的技术创新 智慧的医疗系统还融合了中西方医疗方法与技术。IBM正帮助中医医院将中西医各类临床信息整合成标准化、可计算的模型，使医务人员可以准确制定融合中西医的治疗方案，借此推动医疗进步。

当智慧元素融入整个行业，医疗系统必将以前所未有的速度开始进化，并对医疗卫生行业，乃至全人类的健康产生重大影响。

让我们共建智慧的地球。

了解更多“智慧”，或下载《智慧地球赢在中国》白皮书，洞察中国的智慧进程，请登录ibm.com/think/cn/healthcare



中国2010年上海世博会高级赞助商



新思维 New Frontier

没有蓝图的成功

普遍认为,企业要取得成功,须先市场调研,据此制定正确的战略规划和详尽的计划,然后一步步实现这些战略。但事实并非这样,企业实际上是在不断自我调节与适应环境中走向成功

刊首语 From the Editor

002 富豪与大学

010 本期摘要 Summary

视野 The Broad Picture

026 卓越领导者是如何炼成的?

领导力法则影响着领导力的品质。通过“领导力密码”的解读,可以更清楚地了解是什么铸造了卓越的领导者

030 产权保护的好学生与坏学生

产权如果没有保障,企业的经营、经济的发展就很难看到一二百年以后,就不大可能有长远眼光、长期计划,创新、革新、发明就更是谈不上了



新思维 New Frontier

022 为什么你的企业缺乏核心能力

一直以来,中国企业迷信规模致胜、速度致胜、商业模式致胜等等,但随着经济危机的到来,规模、速度和商业模式等灵丹妙药似乎一下子失效。此时企业家们应该看到,企业核心能力才是这些灵药背后的力量。而在建立核心能力时,企业要谨防四大误区

公司 Company

034 三一重工:技术壁垒是纸老虎

三一重工告诉我们:技术壁垒并不可怕,可怕的是缺乏突破技术壁垒的勇气

总裁论道 Tao of CEO

040 “柳氏”管理

联想董事局主席柳传志先生在十余年的企业管理生涯中,创造性地提出了联想“贸工技”的发展道路,总结出“管理三要素”、“培养领军人物”等一系列重要的管理思想

战略管理的致命疏忽

很多企业都会面临这样的困境：虽然制定了宏伟的战略蓝图，但是最后的结果却不如人意。为什么会出现这种情况？一个重要的原因就是管理者忽略了对组织内在战略匹配的设计和管理，即组织内部各方面如何与外部战略定位实现一致



北大案例 PKU Case Study

084 把产品卖给农村？

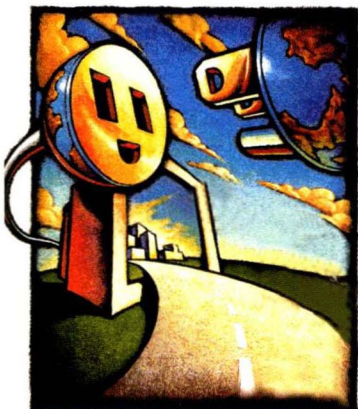
家电下乡是一次顺风车还是战略契机？农村市场值得大家电企业深耕细作吗？在通往巨大农村市场的道路上，有哪些重重障碍？如何突破这些障碍

案例点评

092 如何在农村走得更远？

094 如何真正赢得“家电下乡”？

096 以史为鉴 以变应变



管理经典 Classic Book

106 回归营销的基本面

112 宝洁如何以人为本

宝洁中国不仅在市场上创造了一个又一个的佳绩，更是赢得了商界“黄埔军校”的美誉，甚至有猎头公司直接把分店开进了宝洁公司所在的商厦，因为宝洁的“成品”总是市场上的抢手货。离开宝洁的人，也许是一个特殊的群体，他们身上还深深带着宝洁的烙印

非商业 Non-Business

120 「11>11」的艺术

英国波恩茅斯大学管理学教授克里斯·勃兰迪和合作者的研究表明，足球队并不简简单单是11个队员相加。它是一种乘法——团队的力量远大于个人力量的总和

新思维

没有蓝图的成功

018

有人说，许多企业之所以能够成功，是由于企业采用了正确的战略、正确的方法、拥有英明而优秀的领导者等等。似乎所有这些企业都是沿着已设计好的道路，一路高歌，最后走向成功。但事实却并非如此！人民大学学者熊军和章凯在对民营企业的成长道路的研究中发现，中国民营企业的成长经过了一种探索—强化—复制—交叉组合的适应性成长路径。

民营企业在创业者的带领下，在行业、市场、产品品种、品牌等方面不断探索，向各种方向伸出触角，以寻找最好的方向。在企业探索和尝试过程中，一些行业、品种、品牌没获得顾客认可，尝试失败，被企业放弃；而另一些尝试在市场上取得了意想不到的成功。于是，企业在这类成功的尝试上投入更多资源、资金，进一步强化它们。然后，企业或是复制上述这些成功的产品策略、市场策略和品牌策略等，把成功因子带到其他产品和品牌策略；或是对这些成功的策略进行交叉组合，形成了新策略。研究者抽取了三家企业，包括一家防寒服企业、一家缝纫机企业、一家鞋类企业，进行了大量采访和调研，研究了这三个企业的成长道路。最终发现，这三家企业的成长都经历了如下过程：

探索

民营企业的成长和发展，实际上也是一个艰辛的探索，此时它们会尝试各种路径，大多数情况下，只是在盲目的摸索中前行。它们会在一些路径上成功，

另一些路径上失败，于是探索者们会发现哪条路径是企业需要走的路径。

淘汰/强化

随着四处探索，结果日见分晓。一些探索“看上去很美”，却遭遇惨败；而一些不被看好的“丑小鸭项目”却取得了意想不到的成功。失败的项目被抛弃，成功的项目成为新的焦点，赢得更多的资源。这个过程是一种强化成功路径的过程，这能帮助企业更好地适应环境。

复制和交叉组合

民营企业在成长过程中，往往会在突然间加速，开始加速发展、创造性发展和急速扩张。经熊军、章凯教授的研究发现，之所以如此，很大程度上归功于企业对成功路径的复制，与对不同成功路径的交叉组合。前者是将成功路径推而广之，后者就是将不同成功路径中的要素组合到一起，创造出更好的路径。

随着民营企业在“探索—强化—复制—交叉组合”过程中的循环发展，走出了一条适应性成长路径。在这个路径上，企业的适应能力不断提高，大量新产品和新营销模式涌现。渐渐地，民营企业开始建立自己的品牌，实现跨越式发展。由此看来，企业的发展未必在于英明的战略和优秀的领导者，很多时候是与环境相互影响的结果。

卓越领导者是如何炼成的？

026

Dave Ulrich Norm Smallwood Kate Sweetman

没有人会质疑领导力的重要性。但究竟是什么铸造了卓越的领导者？我们与所认识的最聪明的领导者进行了深入交谈，并对这些信息进行筛选和过滤，最后发现并验证了现在我们所知道的优秀领导者必须遵循的五条基本法则。

法则一：塑造未来。这一法则通过领导者作为“战略家”的方面得以体现。战略家需要回答“我们将去向何方？”这个问题，并确保周围的人也能明确这一方向。他们不仅预见未来，并能创造未来。作为务实的未来主义者，他们思索组织需要走向何方才能成功，并和其他人一起规划如何才能从现状创造出理想的未来。

法则二：落实行动。领导者作为“执行者”关注的是：怎样才能达到我们前进的目标？执行者需要把战略转化成行动。他们知道如何促成变化、如何分配职责，知道要采取怎样的关键决策、对谁委以重任、如何确保团队间的良好合作。执行者信守对各方利益相关者的承诺，他们促使事情发生，落实制度，让他人有章可循。

法则三：挖掘当今人才。优选当下人才的领导者回答了这样的问题：“在商业征途中谁与我们同行？”人才经理知道如何识别、培养和重用人才以取得当下的成果。他们确定组织需要什么样的技能，并把人才吸引到组织中来，培养并重用他们，让员工付出他们最大的努力。

法则四：塑造下一代。充当人力资本开发者角色

的领导者需回答：“谁会留下来，并维持组织的下一代发展？”人才经理通过人才调用确保取得短期成果，而人力资本开发者则是确保组织具有获得未来成功所需的长期能力，他们需帮助未来的领导者获取成功。人力资本开发者要确保组织能比任何个人存续更久，他们的任务是组织培养下一代人才。

法则五：自我投资。领导力密码的核心是个人能力。卓越领导者不能被简单地归结成他们知道什么和正在做什么。作为人，他们是谁？这跟他们能与他人合作取得多少成就，或促使他人取得多少成就息息相关。

过去几年，我们一直在研究这五条领导力法则，因此得出一些观察总结：

■ 所有领导者必须在个人能力方面表现卓越。没有信任做基础，你就不能要求别人追随你。虽然每个人都有不同的风格（内向和外向，相信直觉和相信感觉等），但任何领导者都必须具备召集追随者的个人能力。

■ 所有领导必须要有一项突出的能力。大多数成功的领导者至少擅长前四个法则角色当中的一个。大多数人先天就倾向于四个领域当中的一个，这些是作为领导者的标志性特长。

■ 所有领导者在他们“薄弱”的领导力领域至少达到平均水平。

■ 领导者在组织当中上升的位置越高，就越需要在这四个领域的不止一个领域中表现卓越。

公司

三一重工：技术壁垒是纸老虎

034

刘颖悟 崔焕平

这是中国工程机械行业十几年前的竞争格局：左边是卡特彼勒、施维茵、小松等占据90%市场份额的外资巨头；右边是徐工集团、柳工、厦工等占有市场一席之地的大型国企；民企出身的三一重工（全称“三一重工股份有限公司”）则从零开始。然而，十几年后的今天，三一重工已发展成为全球最大的混凝土机械制造基地，占有近60%的国内市场份额，实现了进口替代，成为中国工程机械行业里利润最高、市值最大的上市公司。

1994年，当三一重工初探工程机械行业时，工程机械行业的发展路径无非是以下两种：斥巨资引进跨国公司和国内企业的技术，走引进、消化、吸收的路子；与国外企业合资，以市场换技术。对于三一重工而言，这两条路都走不通：购买技术，一是缺乏资金，二是欧美的行业巨头对输出技术设置壁垒；合资之路，根本就不入国外企业的“法眼”。

“与其引进技术跟在人家后面亦步亦趋，沦为‘生产车间’，不如另辟蹊径，以自我创新掌握发展主动权。”以梁稳根为首的三一重工，之所以敢于选择自主创新的路径，是基于对行业格局和竞争因素的理解。

工程机械市场的客户是各种类型的建筑建设公司，工程机械的特点导致客户注重的是产品的质量、技术，又因为工期的限制，所以对服务的及时性、完备性要求较高，而对价格敏感性要求不高。国外产品的技术虽然比国内先进，质量较好，有实力的客户首选国外品牌，但客户对国外品牌的服务能否及时并

不放心，因为国外品牌的服务一般通过经销商提供，但国内经销商体系不完备，经销商实力难以达到客户需要。因此，中国工程机械行业的成功关键因素是技术、质量和服务。

就企业而言，敢于并且能够实现技术突破，具备核心技术和优质服务，是其实现发展的关键因素。三一重工虽然从零开始进入工程机械行业，但是具备天然优势：我国有大批机械相关专业人才，三一重工在发展伊始便请到了液压专家易小刚，他在三一重工日后的发展历程中充当了技术的急先锋和开拓者；正因为对工程机械技术一知半解，不知道该行业有很高的技术门槛，所以敢于创新，敢于打破引进、消化、吸收的“路径依赖症”。敢于创新、拥有核心技术人才，是三一重工实现成长的关键因素。

三一敢于打破传统的“路径依赖症”，并以非常规的技术创新路线作为进军工程机械行业的战略支点——抛开常规的模仿国外产品设计的路径，从零开始用通用的机械原理来做研发，通过“忘却国外技术”建立了一套自主技术，迅速实现了技术突破。

三一重工不仅建立了自己的技术壁垒，还充分发挥技术上的后发优势，以技术创新来撬动服务战略，提高产品的附加值。

三一重工的成功告诉我们，技术壁垒是纸老虎。不走寻常技术路线的三一，在突破技术壁垒之后，撬动了高品质的产品和高质量的服务，实现了产品价值增值，进而带来了高价格的回报，形成了高溢价效应。

总裁论道

“柳氏”管理

040

本刊研究部

联想董事局主席柳传志先生在十余年的企业管理生涯中，创造性地提出了联想“贸工技”的发展道路，总结出“管理三要素”、“培养领军人物”等一系列重要的管理思想。联想从早期的“大船结构”发展为舰队结构，并逐步成为一间国际化的大型企业，这些思想起了非常重要的作用。

在柳传志的逻辑里，“管理三要素”（建班子、定战略、带队伍）最为关键的一条就是如何建班子，因为这个问题解决不好，那么其他的定战略、带队伍就毫无存在的必要了。建班子的核心理念就是要让联想的最高层领导人建立起事业心。这就是把联想的事业真正当作他自己的事业。通过规则和文化，使高层领导人能团结、高效地工作。

定战略的主要内容是：如何有指导思想地建立远、中、近期的战略目标，并制定可操作的战术步骤，分步执行。柳传志把制定战略分为以下几个步骤：（1）确定长远目标；（2）决定大致分几个阶段；（3）当前最近的目标是什么；（4）选什么道路去到达；（5）行进之中要不要考虑调整方向。

柳传志曾多次强调：一个团结、坚强的领导班子是联想成功的关键，而领军人物是企业的核心堡垒。那么什么是领军人物呢？领军人物就是无论大小任务，只要有足够的条件，他就能做好这件事，不论是完成一个大项目还是掌管三军，他都能做到。

柳传志形象地把联想的企业文化比喻为“大船文化”，通过这样的一种文化，联想成功地把企业目标

和联想所有员工的个人追求融合在一起。这正体现了联想“把个人追求融入到企业发展目标之中”的文化价值核心。

联想为了在全球范围内推广其品牌，同时采取了分销和直销两种渠道营销模式。

柳传志认为有信誉的品牌会给企业带来不可估量的功绩。他说：成功的品牌确实可以使企业多方面受益：第一，由于你有了牌子，别人知道你就可以多赚钱，同样的产品和服务，价位可以提得更高，毛利率更高。第二，有了品牌以后你的产品可以细分。第三，有了品牌可以吸引人才。第四，吸引投资，在吸引供应商以及并购、业务合作多方面都可以取得优势地位。另外到各个地方容易得到当地政府的支持，所以一个好的品牌确实有巨大的作用力。

再度出山的柳传志，“显性”的角色，是作为联想集团的董事长，推动摆脱“贸工技”的路径依赖，走向全面技术创新，在新一轮产业洗牌中抓住机会；与此同时，更重要的“隐形”工程，是综合集纳资本、文化杠杆，从搭建技术孵化器平台的“联想之星”项目，到可能成为中国的 **croton** 村的联想学院的建设，推动中国创业精神和人才铸造机制的逐步建立。

谈及创新，以及联想经验中的“建班子、定战略、带队伍”，柳传志认为，明确目的是一切的本质。从社会层面来讲，体制、观念和人的创新，是最为主要的因素。

专题

中国企业如何编织关系网

048

本刊编辑部

中国是关系取向的社会。梁漱溟曾说：比之于西方社会，中国社会既不是个人本位，也不是社会本位，而是一个关系本位的社会。在关系本位的社会土壤中，关系网络的成功与否，在很多时候决定了企业的成败。中国企业大概是全世界最重视关系的企业。那么，在这个关系取向的社会中，中国企业是如何编织关系网络的？

互惠、感情和信任是中国企业编织关系网络的三大要素。

互惠是人际吸引的基本原则，也是支配企业和企业家编织关系网络的基本动力。在中国企业界，对互惠原则的应用非常具有中国特色，也具有创新性。华为的战略性互惠、联想的人际互惠，都是典型的代表。然而，中国人凡事诉诸情感的文化特点决定了中国管理者喜欢也善于用感情来联结关系，因此，感情成了关系的决定因素之一，在中国企业家中，柳传志就非常善用情感这种“软力量”。

如果说互惠与感情是中国企业建立关系网的要素，信任则是稳固关系网的关键要素。在深受儒家传统文化影响的华人社会，企业的“关系”运作可以发挥极其重要的作用。如何通过“搞关系”去获取企业所需的资源，是企业经营者的一门必修课。但“关系”催生的信任和信用，还需要契约和制度来加强。

此外，从美国的经验来看，无论何种类型的公司，董事会越来越被公认为企业成功的重要因素，企业或首席执行官应该寻找一个企业需要的董事会，因

为董事们的关系网将成为公司不断发展的战略性竞争优势，董事会也是一家公司建立战略性关系的重要途径。

对于中国的企业家来说，建立关系网的重要性不言而喻，那么如何管理这纷繁复杂的关系网呢？管理者首先必须具备五大能力，包括：了解关系网、心有关系网络图、掌握策略行动点的能力、长期而全面布建关键点的能力和管理总体关系的能力。其次，亚雅公司首席执行官弗里兹的成功之路也启示我们，在关系管理中，企业家还须注意十条法则：有目的的建立你的网络；记住你想结识的人的名字，预先建立关系，不要现交现用；别独自用餐，让自己更有趣些；与对方秘书巧妙周旋；敢于寻求帮助；成为人际网络的桥梁，懂得共享；坚持问候；用“锚”来建立联系。

虽然关系网络如此重要和特殊，但是如果一味屈从或者迎合关系网的“命令”，势必会限制企业的良性发展，最终导致失败。在历史上，申新纱厂的创始人之一荣宗敬就是一个特例——他虽然是通过家族成员和同乡的中国社会关系网取得了成功，但也用他在申新建立的一套以他本人为首的公司管理等级制，维持着自己对申新的管理权。他克服了在其关系网中的家族成员和同乡们的反对，将申新发展成了一家获利丰厚的大企业。在前进的道路上，他每一步都要与这个关系网作斗争，并且最终全面改革了他的社会关系网，使之发挥了与西方式的公司管理等级制相似的功能。

把产品卖给农村？

084

张祖安 黄雅静

远流家电集团董事长朱远流在回农村老家的过程中，偶然感觉到农村正在形成一个巨大的市场。在家电下乡的背景下，这个市场正在加速发展。

然而，负责冰洗市场整体运营的制冷集团 CEO 秦岳却认为，家电下乡政策不过看上去很美，在短时间内会给原来在农村网络一直做得很好的制造商造成一点压力。原来的大品牌在国家补贴的保障下，在价位上达到了农民期望的水平。但过了这段保护期，竞争优势将荡然无存。

在远流集团进军农村市场研讨会上，大家也在讨论家电下乡的种种难题，总结发现，至少有五大路障：

缺乏积极性的“低素质”经销商

在三四级市场，最常见的就是一些夫妻老婆店，他们大多不具备组织和管理的的能力。厂家和业务员只能做协调，做管理，做指导，做补缺，而不可能做市场运作，如果培育不起这个经销商队伍，那么在最后一个环节上，必然输掉全盘。此外，远流洗衣机价格透明，很多经销商四处询价拿货，屡禁不止；一些网点就向熟悉的经销商拿货，而不向本区域的经销商拿货，如何解决这些跨区域窜货现象？如何将经销商打造一个可靠地市场运作平台和冲锋队？

农村市场不规则的灰色地带

三四级市场一直游离于法制和商业规范之外，是典型的灰色地带。比如远流集团在山东枣庄某地，运货车根本就进不去，有一次好不容易进去了，才三天，居然被当地工商部门以证件不齐查扣。此外，现在很多农村市场

的营销网点甚至将假冒伪劣产品说成是“家电下乡”产品。

迟滞的售后服务

售后服务也需要一同下乡。但农村市场庞大分散，一个城镇可能只有远流集团十几台产品，如何在短期将售后网点迅速建立起来？远流将投入多少时间、金钱和精力？

短缺的人力资源

目前，远流集团的业务队伍很精干，但旺季时候也主要是跑一二级市场。重点城市、重点客户、重点终端的事情已让地区分中心经理忙得焦头烂额，很难有精力再去开发农村市场，经销商业务员更没有时间去开发这些市场。新招业务员的话，水平高的不会愿意去跑那些区县，没经验的重新培养投入太大。人员的问题短时间内根本解决不了！

失控的终端

此外，如果业务下沉到乡镇，是否要像城市市场那样，进行精细化管理——每天上报销量，每周写总结，每个月写汇报，以确保终端不失控？如果需要，如何进行核查以确保到位？如何应对增加的管理成本？

面对重重困惑，远流家电集团董事长朱远流突然觉得像是身处一个高速旋转的巨大漩涡里。对这个让他感到晕眩的漩涡，他知道自己必须向上爬才有出路，却又无处发力，找不到任何一个可以攀附的抓手！

那么，家电下乡到底是一次顺风车还是战略契机？农村市场值得大家电企业深耕细作吗？在通往巨大农村市场的道路上，远流家电将如何跨越这些重重障碍？且听 4 位专家进行分解。