

北大 商业评论

专题

持续增长的秘密

不少一度名声显赫的中国企业最终被证明只是昙花一现的流星。
中国企业为何长不大？如何突破制约中国企业成长的天花板？
通过总结成功企业案例，我们试图寻求持续增长的秘密。

总裁论道

宁高宁：企业需要什么样的领导

北大案例

顺驰：一匹被速度击垮的黑马

北大圆桌

预测：中国经济走势『K线图』

管理创新

格兰仕：牵引式逆向管理

Vol.32

2007/03



PKU
Business Review

ISBN 978-7-301-11627-2



9 787301 116272 >

编读互动调查表

非常感谢您对《北大商业评论》的关心和支持。为使本刊能更好地满足您的需要,请您花少许时间填写此表。谢谢!

1. 您最喜欢本期《北大商业评论》哪些文章?

(请选择打“√”)

- | | |
|--|---|
| ☐ 搭上消费回暖的头班车 | ☐ ERP: 管理而非技术 |
| ☐ “好人”为何不道德? | ☐ 企业需要什么样的领导 |
| ☐ 持续增长来源于企业的价值增长 | ☐ 别误读了核心竞争力 |
| ☐ 搬开增长路上的障碍 | ☐ “铁人三项”: 路线、能力和信念 |
| ☐ 赢得增长的七个问题 | ☐ 企业成长: 甜蜜的烦恼 |
| ☐ 顺驰: 一匹被速度击垮的黑马 | ☐ 新中大: 在夹缝中“抢位” |
| ☐ 预测: 中国经济走势“K线图” | ☐ 高效决策的三个关键 |
| ☐ 如何让生产更“精益” | ☐ 欧洲已“美国化”? |
| ☐ 个人魅力型领袖与“内圣外王” | ☐ 汪海: 褪色的“神话” |
| ☐ 格兰仕: 牵引式逆向管理 | |

2. 您对本期《北大商业评论》有何评价?

3. 《北大商业评论》吸引您的主要原因是什么?

4. 您认为本刊还有哪些不足及您对本刊的建议?

关于您的个人信息

1. 您公司或单位的性质是:

- ☐ 政府机关 ☐ 国营企业 ☐ 合资企业 ☐ 外商独资企业 ☐ 私/民营企业 ☐ 学校/学院/研究机构 ☐ 政府事业单位
☐ 其他(请具体说明) _____

2. 您公司所属的行业类型是:

- ☐ IT及通信产业 ☐ 生产制造 ☐ 房地产 ☐ 金融/保险/证券 ☐ 医疗卫生保健 ☐ 旅游/餐饮 ☐ 物流
☐ 教育/科研机构 ☐ 咨询/顾问/调研 ☐ 采掘/建筑/农业 ☐ 批发/零售/贸易 ☐ 广告/公关/出版/媒介
☐ 其他(请具体说明) _____

3. 您的职位是:

- ☐ 董事长/董事/合伙人/总裁/总经理 ☐ 副总裁/副总经理/总监 ☐ 部门经理/项目主管 ☐ 专家学者/教授
☐ 政府官员 ☐ 专业人员(会计师、律师、经济师等) ☐ 其他(请具体说明) _____

凡于下个月底之前(以邮戳为准)认真详细填妥此表并附名片寄回的读者,将有机会获赠下期《北大商业评论》一本。本刊编辑部保留最终解释权。

读者调查表请寄:

北京市海淀区海淀路52号北大太平洋科技大厦11层 (100080) 《北大商业评论》编辑部
电 话: (010) 82689340 / 82689146转212 传 真: (010) 82689340-209
电子邮箱: bbr@gsm.pku.edu.cn 网 址: www.pkubr.com



北大 商业评论
PKU Business Review

植根本土实践, 提供中国企业成长的思想动力。

订阅回执单

■ 类别: ☐ 个人订阅 ☐ 单位订阅

■ 订户基本资料 (为保证投递服务, 请详细填写资料)

订 阅 人: _____ 性 别: ☐ 男 ☐ 女 年 龄: _____ 学 历: _____

单 位: _____

部 门: _____ 职 位: _____

地 址: _____ 邮 编: _____

电 话: _____ 传 真: _____ 电子邮件: _____

■ 本人欲订:

_____ 年 _____ 月至 _____ 年 _____ 月, 共计 _____ 期, 订 _____ 套。 合计金额: ¥ _____ 元

(国内定价: ¥80元 / 期, 全年12期)

注: 如果以挂号寄送请另付邮资36元/年 ☐ 需要 ☐ 不需要

是否需要发票: ☐ 是 ☐ 否 发票单位: _____

■ 付款信息 (请选择汇款方式)

☐ 银行汇款

户 名: 北京北商伟岸文化传播有限公司

开 户 行: 招商银行北京分行西三环支行

账 号: 208 3108 3100 01

☐ 邮局汇款

北京市海淀区海淀路52号太平洋科技大厦11层, 邮编100080,

收 件 人: 《北大商业评论》发行部, 丁海蓉

■ 与朋友共同分享

推荐您的朋友加入我们的读者群, 与您共同成长。您只需完整填写以下表格, 我们将代您向您的朋友赠送《北大商业评论》一期。

被推荐人: _____ 先生 ☐ 女士 ☐

单 位: _____

部 门: _____ 职 位: _____

地 址: _____ 邮 编: _____

电 话: _____ 传 真: _____ 电子邮件: _____

注: 请将本页以及汇款回执传真或邮寄至《北大商业评论》发行部, 即完成订阅。(复印有效)

订阅电话: (010)82668298/82667583/82689340/82689146

传 真: (010) 8268 9340转209

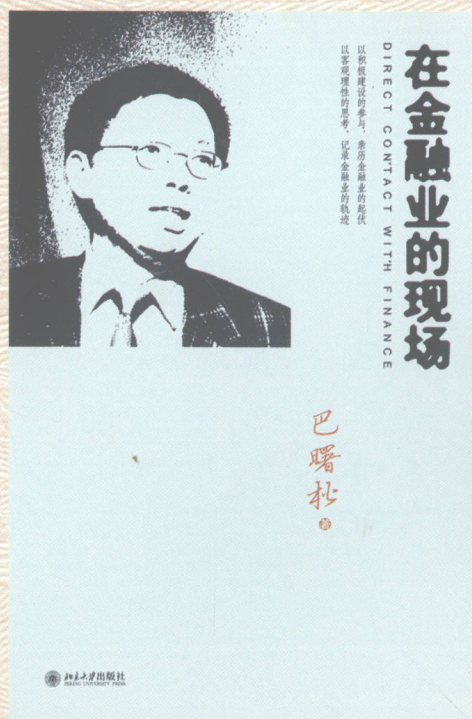
电子邮箱: service@pkubr.com

网 址: www.pkubr.com



北大 商业评论
PKU Business Review

植根本土实践, 提供中国企业成长的思想动力。



作者简介

巴曙松博士，国务院发展研究中心金融研究所副所长、研究员、博士生导师，享受国务院特殊津贴，中央国家机关青联常委。主要研究领域为金融机构风险管理与金融市场监管。

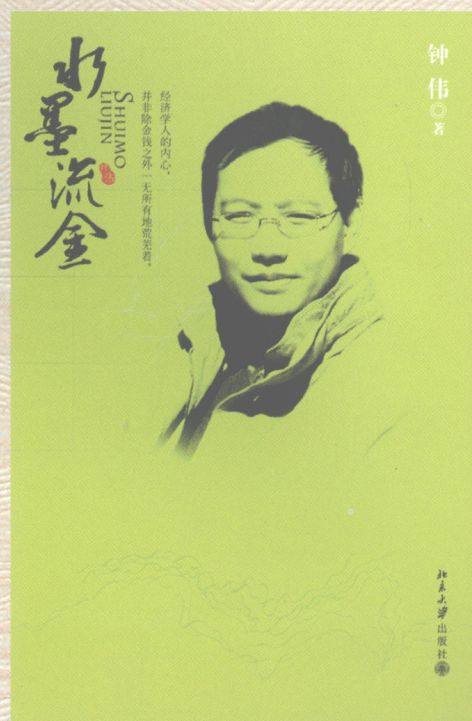
内容简介

本书汇集了巴曙松研究员一年来亲身参与重要金融决策研究的体会与思考，既包括对整体宏观金融的思考，又包括相对微观的行业分析报告。

ISBN 978-7-301-11439

定价：45.00元

出版日期：2007年1月



作者简介

钟伟，北京师范大学金融研究中心主任，《中国外汇》副主编，北京师范大学和厦门大学博士生导师。

内容简介

用简洁优美的文字，涵盖了从中国宏观经济到世界经济的评论，从细致入微地分析银行业改革和风险管理，到引发争议的房地产金融等内容，其中既不乏对中国新旧双轨制的剖析引出的“第三条道路”的争论，对万亿美元外汇储备往何处去的沉重思虑，也不乏对房价骤降和金融风险关系的全景扫描等论述。

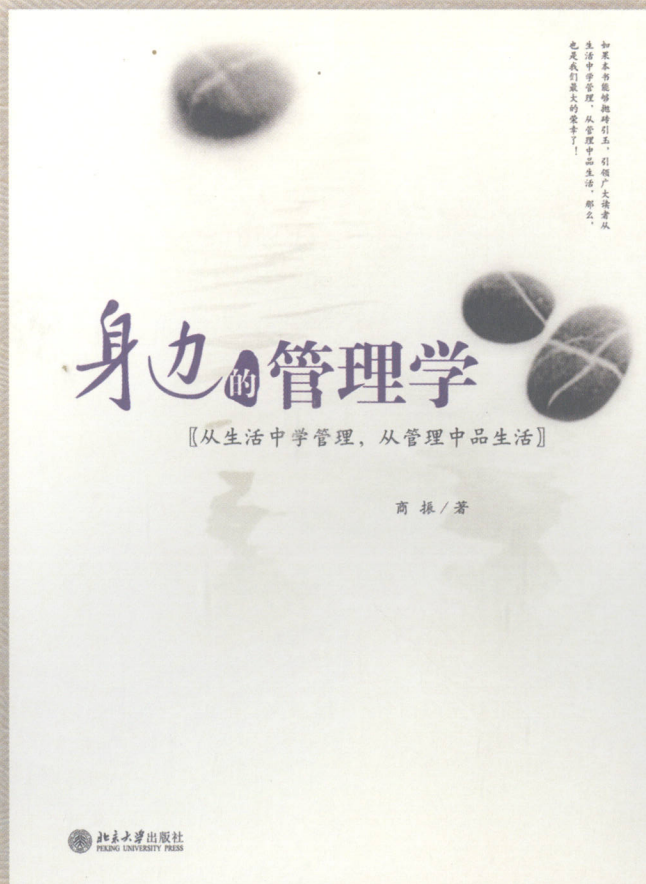
ISBN 978-7-301-11458

定价：45.00元

出版日期：2007年1月



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



ISBN 978-7-301-11434

定价：22.00元

出版日期：2007年1月

从生活中学管理，从管理中品生活

· 部分内容 ·

抗议不过是一个发泄的途径

没有人可以承受无限的压力

玩笑也可以伤人心

付出之后，才懂得珍惜

没有人必须要理解你

如果不愿听，就不要问

好话还要好说

经验主义害死人

要睡觉，当然要先躺下

细节是魔鬼

心急吃不了热豆腐

永远不要让员工失望

批发电话：010-62750672

邮购电话：010-62534449 62523168

网址：[//www.pupbook.com](http://www.pupbook.com)

F270-53

4

:2007 (3)

2007

超越自我 51%

超越对手 49%

我们深谙王者之道。

埃森哲正在进行的全球500家成功企业的深入调研表明，成功企业的卓越之处在于他们更注重超越自己而非对手。欲知更多关于高绩效的深层见解及体验，敬请访问accenture.cn/research

>
accenture

埃森哲

成就卓越绩效

• 管理咨询 • 信息技术 • 经营外包

向“好人”买东西

没有任何社会制度是完美的，不同的民族和国家最终都选择了市场经济的社会制度，其中自然有道理。市场经济最基本的单位是企业。如果我们说赢利的企业是好企业，不赢利的是坏企业，那么无论是赢利的企业还是不赢利的企业，都还有“好人”和“坏人”之分。正如在日常生活所谓的好人不是指有成就的人而是指道德高尚的人，在企业界，不遵守法律的是“坏人”，仅仅遵守法律的是“不好不坏的人”，而用更高的道德标准来要求自己的则是“好人”。

最近参加了深圳卫视《对话改革》一期节目的录制，话题是关于企业社会责任。节目开场，播放了一个“打工妹”在企业里工作没有任何保障，得了白血病后被企业除名，去世后企业主不愿意负任何责任的故事。严格地说，这并不在企业社会责任的范畴之内。企业给员工上四险一金、付最低工资等是属于法律范畴的事，可见这家企业不但没有承担社会责任，而且违法了。但这样的情况目前不少，因此遵纪守法成了企业社会责任的基本要求。随后我又到香港参加通用电气公司召开的企业社会责任评审会。通用电气公司通过英国的一个国际性企业社会责任组织，邀请了亚洲各国 NGO、NPO 组织的代表和学者们，介绍公司 2006 年的企业社会责任状况，听取大家对公司的意见和建议，准备出版 2007 年企业公民报告书。据说这样的评审会在美国和欧洲已经开过两次了。

这两个案例形成了极大的反差。通用公司有 130 年的历史，在公司的资产规模、市值、营业规模等方面，都几乎是美国数一数二的公司。通用电气从 2005 年开始发布公司的年度企业公

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

毫无疑问，通用电气公司是企业里的“好人”，它的社会责任表现在企业的方方面面，难怪持续被评为美国 and 全球最受尊敬的企业。

市场经济早期物资短缺，那时只要能买到东西就行。后来商品丰富起来，人们有了很多挑选余地，于是开始选择“好东西”，或者在同样好的情况下选择更便宜的东西。如今，我们从计划经济向市场经济的过渡已经 20 多年了，人们越来越富有，可以选择的商品越来越多，但同时，市场经济带来的社会问题也越来越多，其中不少问题是企业带来的，因此，我们应该建立向“好人”买东西的概念了。

在市场经济社会中，市场的力量或者说消费者的力量是巨大的。如果所有的消费者都不买某个企业的东西，这个企业就一定不能生存。前几天参加了中央电视台《对话》栏目，主角是光明集团董事长王佳芬，主题是两年前光明集团遇到的危机事件。当时，由于某个地方媒体报道了光明集团把回收的过期奶掺回奶中出售，此外奶的出产日期也不准确，这件事经过全国各地媒体的转载，导致消费者不敢买光明的产品，渠道商、零售商也纷纷撤柜或者不进货，几乎导致工厂停产、运输停顿、奶源收购中断。我相信对于光明而言，这件事中不乏误解，或者只是一个非常局部的事件，此外还有当时出厂日期并没有国家标准等客观因素，但这个案例充分说明了消费者的力量：如果消费者共同认为某个企业是“坏人”，共同抵制它的产品，它就只能在市场上消失。

因此，在市场经济中，消费者购买商品时如果主动地带有道德意识，不仅要判断所买的东西好不好，还要判断卖这个东西的企业好不好，就会对“一切向钱看”的市场经济毛病有所修正。同样的东西，为什么不向“好人”买呢？甚至既使“好人”的东西贵一点（因为好人不偷税漏税、严格按照法律法规给员工发工资和各种福利、注意环境保护、从事公益等），我们是否也应该向“好人”买东西呢？如果说大企业更有条件做“好人”，那么大企业在买原材料、部件、配套件时是否也应该向“好人”买，从而带动一批中小企业做“好人”？

接下来的问题是，什么是“好人”？国际上正在推行 SA8000 条款，基本上就是一种对“好人”的要求。沃尔玛公司在采购时，就要求供应商能够通过 SA8000 条款。前联合国秘书长安南发起的“全球协议组织”，倡导人权、劳工、环保三项原则、九项标准，则是一种定性的要求。世界上还有不少学术机构、咨询机构和 NGO 组织也订立了一些评价企业社会责任的标准，中国也有人开始做这方面的尝试。但我觉得，现在具体标准并非最重要，重要的是在消费者（其实任何企业同时也都是购买者和消费者）心目中要建立向“好人”买东西的意识，至于什么是好人，各人可以有自己的判断。

我们都想自己生存的社会环境更好、好人更多，也希望有一种机制能够鼓励好人，使好人不吃亏。那么，用我们手中的人民币来鼓励“好人”吧。

民报告书，2006 年企业公民报告书有 92 页，主题是“解决大需求”（Solving Big Needs），从总体和十个方面汇报了企业社会责任的情况。这十个方面分别是：绿色畅想；制度与治理结构；人权；环境、健康与安全；公共政策；社区；顾客、产品与服务；员工；供应商；股东。从通用电气的例子我们可以知道，企业社会责任不是仅仅守着法律底线，而是自觉地从更高和更广的道德范畴对企业提出更多要求。

第二届“中国管理学院奖”正式启动

管理创新就是企业动态地适应组织外部环境和内在条件的变化，有效利用企业内外部的有限资源进行整合，以实现最有效模式的创造性活动。它既可以是新的有效资源的全过程管理，也可以是新的具体资源整合及目标制度等方面的细节管理。如，提出一种新的经营思路并加以有效实施，创造一个新的有效运作；建立一个新的管理方式，管理创新常常通过改变既有的“标准化”管理流程，挑战经典的管理理论等方式，实现资源的最优化配置。管理创新的成功实践，可能在根本上的决策方式与管理行为，也可能从本质上冲击原有的管理理论和假设，促进管理理论的生成和发展。3. 管理创新与企业核心竞争力管理创新是企业提升核心竞争力的首要因素，企业的管理能力已经成为评价企业核心竞争力强弱的重要标志。核心竞争力是企业的发展过程中经过长期培育和积淀所形成的独特的内在品质，它具有四个基本特征：（1）能够最大化企业对回报，同时又能降低公司的运作成本，提高资源配置的效率（2）是公司有独特竞争力和竞争优势的前提。（3）能够在未来的发展中衍生出系列的新产品和服务，成为构建新兴产业链。（4）具有不易模仿性和不易替代性，他人模仿和学习的成本非常高。4. 管理创新的经典案例列举百年现代企业发展史，同时也是企业管理创新的发展史。这些管理创新或大或小，对管理起到颠覆性的破坏和建设作用，并从创立开始就被企业界一直沿用至今；有的只是管理的细节方面丰富了现有的管理理论和实践，但却为个体的企业带来独特的价值。（1）精益生产（Lean Production）精益生产方式是上个世纪80年代丰田公司提出的，基本思想就是Just In Time (JIT)，即“只在需要的时候，按需要的量，生产所需的产”。精益生产是对传统大规模生产方式的重大革新，其目标被描述为“在第一时间使适当的产品到达适当的地点，同时使浪费最小化和适应变化”。丰田的10条准则可概括为：消除浪费；使库存最小化；加速流动；由顾客驱动生产；满足顾客需要；把事情一次性做好；授权给工人；使设计适应快速的变化；与供应商结成伙伴；创造一种企业文化。丰田“精益生产”使其超越福特成为世界第二大汽车厂商，也完成了对原有组织的改组。就是按照企业所经营的事业，包括按地区，按顾客（市场）等来划分部门，设立若干事业部。事业部是在企业宏观领导下，拥有完全的经营自主权，具有独立核算的部门。事业部既是受公司控制的利润中心，也是具有独立经营职能。通过实行事业部制改组，通用汽车公司的整顿和发展获得了成功，成为后来众多大中型公司实行事业部制的典型。（2）矩阵式管理20世纪50年代末，美国休斯飞机公司最先采用了矩阵式组织。现在已被越来越多的企业所采用。矩阵式管理主要特点：1. 指定专门负责人领导，任务完成后，该小组成员就各回原部门，成为两个来源，一种是传统的职能部门，另一种是为完成某一项专门任务而由各职能部门派来联合组成的专门小组或委员会。2. 每个专门小组有若干个项目，就会形成一个为完成专门任务而出现的横向系统。这个横向系统与原来的垂直领导系统相结合，成为矩阵管理。在矩阵管理中，人力资源得到了更有效的利用，二是提高工作效率。企业可以在最短的时间内调配人才，组成一个项目团队，把不同职能的人才集中在一起，解决一些复杂的高难度问题。三是交叉培训。交叉培训不仅有利于员工掌握新的职业技能，还可以消除以往由于员工掌握新的职业技能而带来的其他系统，其他角度的问题，减少了公司的内耗，必要时还可以抽调到其他部门，解决一些复杂的高难度问题。四是目标管理。目标管理（MBO, Management by Objective）是美国通用电器（GE）自40年代开始的管理实践，也是依据目标进行的管理。把经理人的工作由控制下属变成与下属一起设定客观标准和目标，让他们靠自己的主动性去完成。目标管理与传统的目标管理的区别：一是目标管理是动态的，而目标管理是静态的；二是目标管理从传统的人治管理到法治管理，或者说从大经（上级经理）管小经（下级经理）到小经（下级经理）管大经（上级经理）；三是目标管理是自我控制的管理，而传统的目标管理是依靠资源、按照规则来实施自我管理。目标管理的最大优点在于它能使人们用自我控制的管理来代替受他人支配的管理，激发人们发挥最大的能力把事情做好。目标管理提出以后，便在美国迅速流传，并很快为日本、西欧的企业所仿效，在世界范围内大行其道。届“十佳管理创新”海尔集团：“市场链”业务流程再造为了解决规模扩大过程中滋生“大企业病”，建立国际化的坚实基础，1999年8月，海尔集团进行了“市场链”业务流程再造的变革：（1）主流流程。把原来分属于每个事业部的销售、采购、财务业务全部分离出来，整合成独立经营的销售、采购、财务三部，分别推进本部，资本本部，同时建立海外推进本部，整个集团统一营销、统一采购、统一结算。（2）支持流程。将人力资源开发、技术质量管理、信息管理、设备管理等职能部门全部合并，成立独立经营的服务公司，“市场链”业务流程再造解决了“大企业病”现象，即解决了企业规模发展中由于分工和专业化的业务单位信息交流不完全、不流畅的迟滞问题，从企业经营的灵活性和相应市场需求的速度的角度，海尔集团：海信技术孵化模式1993年开始，海信的技术孵化模式成为其多元化成功的一个关键。所谓技术孵化模式，是指海信在进入新产业领域时，通过并购或购买成熟技术作为切入点的通用方式，而是首先成立课题组，进而扩展为研究所，构建技术平台，待技术、市场等条件成熟之后，再选择适当的时机，将研究所裂变为企业从而进入新的产业领域。这种模式的优势在于，步入新产业的投入小、风险小，同时有技术升级的条件。招商银行：流程银行为了颠覆传统的银行经营理念，使管理模式和水平赶上先进水平，招商银行2006年建立了真正以客户为中心，以市场为导向的“流程银行”经营管理体系。流程银行，是以客户和市场需求为起点，以有利于业务流程的完整、顺畅、快捷为原则，来设置组织架构和管理权限。简单地说，部门银行按部门设计流程，流程银行按流程设计部门。招商银行建立了从处理申请、扫描、客户信息录入和征信、到最终审核、批准、制卡及发卡的全流程，推行实施流程再造之后，整体战略得到了很好的执行，员工工作热情和敬业精神极大提高，企业经营效益取得了显著的成绩。娃哈哈集团：利益共享联销体为了建立厂商利益共享联销体，娃哈哈从1994年开始打造公司与经销商的信用体系，推行保证金制度，实施了以信用为契约的联销体制度，形成厂商利益共同体，要求所有经销商必须按年度缴纳一定比例的保证金，在经营过程中进货一次结算一次，作为相应的回报，娃哈哈承诺给予更多的优惠政策，并投高于同期银行利率对经销商保证金支付利息。保证金制度的成功实施，不仅避免了销售中经销商的拖欠，还可让销售人员将全部精力放在促销工作上。另外，娃哈哈还可这笔保证金采购原辅料。保证金制度也有某种筛选和淘汰功能，使得缺乏资金实力、市场开拓能力差的经销商难以进入联销体。大连万达集团：订单地产中国住宅市场经过多年发展之后，竞争日趋激烈，利润率下降，而购物中心属于新兴领域，市场空间大，2001年万达开始确立了“订单地产”的模式。订单地产的核心是“联合协议，共同参与，平均租金，先租后建”。万达首先与世界500强等知名商业机构联合发展，就目标城市、面积、租金等方面达成长期协议，然后共同设计、开发、建设商业地产项目。租金方面，万达与租户约定，除北京、上海外，其他城市不再逐一谈判，而采用平均租金；不论租户是否开业，建成后三个月开始计租。当主力店租户签订合同后，万达才开工建设。借助这种创新的模式，万达与商业企业建立了稳固的战略合作联盟，形成了长期稳定的租金赢利模式。“订单地产”商业模式给万达带来了飞跃式的发展，商业成为万达的第一支柱产业。上海宝钢钢材贸易有限公司：“宝时达”（Baostar）系统“宝时达系统”（Baostar，意为“宝钢之星”）是上海宝钢钢材贸易有限公司在ERP系统的基础上，分阶段地开发，于2003年11月最终形成的一整套系统，分为三个子系统：1. 宝时达移动服务系统。通过无线网络实现信息的实时共享，借助于改装的“移动商务车”，使客户在家门口就能在车内订到所需产品，实现了公司销售柜台的分销。2. 宝时达集约式贸易运营系统。通过构建公司总部和分公司同一套ERP系统，使分公司成为总部ERP的延伸，使分公司成为总部ERP的延伸。3. 宝时达双盲互动交易平台。实现了内部信息的有效管控，公司可以将销售平台开放给客户。宝时达系统的三个子系统，实现了企业管理和营销模式的不断创新和优化，使得工作已经流程化和系统化，对于内部风险控制更为及时和完善。浪潮集团：VCU价值链管理VCU价值链管理是浪潮在软件行业竞争加剧、产品差异化缩小、行业利润率下滑的环境下寻求的解决方案。所谓VCU，即价值创造单元，就是创造价值收入部门，是利润中心，不能直接创造收入的则是费用中心。不同的VCU之间既互相合作，又互为客户。其他部门有偿使用VCU的资源，内部结算。VCU价值链管理的实质就是将部门划分成不同的责任中心，从而将市场机制引入内部管理，把外部客户的需求转化为内部客户的需求，进而通过内部客户的需求来带动整个企业的内部经营链条和价值链条向市场。基于VCU管理实施3年多来，浪潮的市场运作效率和研发效率有了明显提高，产品的交付期大幅缩短，客户满意度也提高了，将部门损益与内部核算支持费用，根据价值创造大小划分，

“中国管理学院奖”面向中国企业征集管理创新成果。管理创新就是企业动态地适应组织外部环境和内在条件的变化,对资源进行有效整合,并获得更高价值回报的创造性活动。它包括商业模式创新、内部制度创新、管理体系创新、管理流程创新、管理方法创新、管理工具创新。



中国管理学院奖
China Management Academy Awards

主办单位:



北大商业评论
PKU Business Review



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·深圳)

中国管理学院奖

关注“中国管理学院奖”

官方网站: www.pkubr.com/2007/index.htm

征集热线: (010) 82667117-207

征集邮箱: mccp@gsm.pku.edu.cn

合作热线: (010) 82667295 13683630033

合作邮箱: pkubr@pkubr.com

获奖企业: (排名不分先后)

首届·中国管理学院奖:

- 招商银行股份有限公司
- 海信集团有限公司
- 海尔集团
- 杭州娃哈哈集团有限公司
- 大连万达集团股份有限公司
- 上海宝钢钢材贸易有限公司
- 浪潮集团有限公司
- 浙江吉利控股集团有限公司
- 分众传媒(中国)控股有限公司
- 北大纵横管理咨询公司

北大商业评论

PKU Business Review

中西融贯 知行合一
Vol.32 2007.03

主办单位 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

协办单位 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

编辑委员会主任 厉以宁 北京大学光华管理学院名誉院长, 教授
编辑委员会 曹凤岐 北京大学金融与证券研究中心主任, 教授
海 闻 北京大学副校长, 教授
何志毅 北京大学管理案例研究中心主任, 教授
刘 伟 北京大学经济学院院长, 教授
王其文 北京大学光华管理学院党委书记, 教授
王明舟 北京大学出版社社长, 教授
于鸿君 北京大学校长助理, 教授
朱善利 北京大学光华管理学院副院长, 教授

学术指导委员会 白长虹 南开大学教授
江明华 北京大学教授
李 飞 清华大学教授
梁 能 中欧国际工商学院教授
刘 峰 国家行政学院教授
刘 力 北京大学教授
刘 学 北京大学教授
马 浩 北京大学教授
彭剑峰 中国人民大学教授
谢贵枝 香港大学教授
徐 飞 上海交通大学教授
张新民 对外经济贸易大学教授

主编 厉以宁
执行主编 何志毅
副主编 陈春花 刘颖悟
主编助理 黄 芳 叶康涛 杨 军
艺术顾问 叶毓中

编辑部主任 冷元红
编辑部副主任 王正翊
高级编辑 薛玺成 林君秀
编辑 党永嘉 陆 森
孙 欣 苏 静

研究部 郑新德 涂 铸 赵占波 张丽萍

视觉设计 天 洋 罗敏文
插图设计 曹 群 罗敏文
广告总监 张 磊
行政总监 刘 玉
市场主管 何建湘
编辑部 电话: 010-82689340转212
传真: 010-82689340转209
E-mail: bbr@gsm.pku.edu.cn

发行公司 北京北商伟岸文化传播有限公司
发行电话 010-8268 9340/8266 7583/8266 7295
传真 010-8268 9340-209
24小时客服电话 010-8266 8298
电子邮箱 Service@pkubr.com
网址 www.pkubr.com
地址 北京市海淀区海淀路52号
太平洋科技发展大厦11层
邮编 100080
合作发行公司 北京商儒国际文化传播有限公司

广告总代理 时代创展广告有限公司
北京 电话 010-67111161
传真 010-67171161
上海 电话 021-64263401
传真 021-64263403
电子邮件 kwunkee2000@yahoo.com.cn

标准书号 ISBN 978-7-301-11627-2/F·1552
出版 北京大学出版社
印刷 北京华联印刷有限公司

零售价 人民币 80元
美 元 20元
欧 元 18元

图书在版编目(CIP)数据
北大商业评论. 2007. 第3期/厉以宁编著. —北京: 北京大学出版社, 2007.2

I.北… II.厉… III.企业管理—文集 IV.F270-53

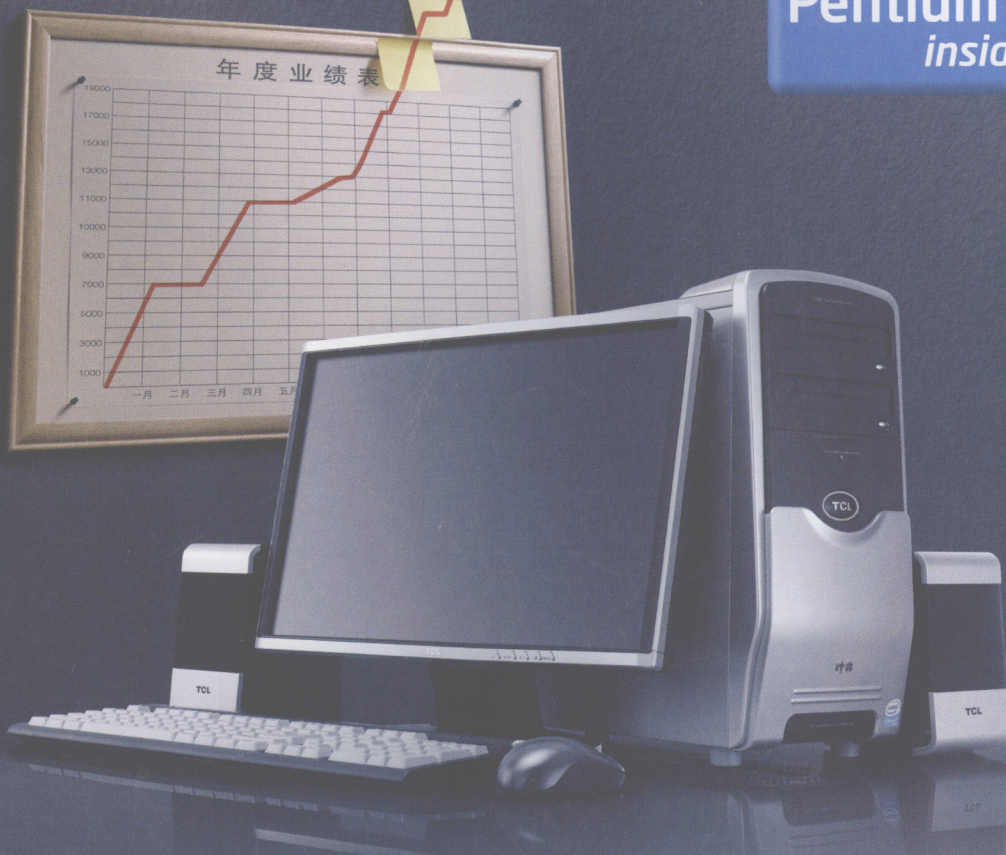
中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第022080号

文章观点只代表作者个人意见, 不代表《北大商业评论》、北京大学光华管理学院及北京大学的立场。未经本刊编辑部同意, 不得以任何方式全部或部分翻印或转载本刊文章。

适合会更好

TCL推荐使用正版Windows® XP Professional

安全高效 助推企业持续成长



(图片仅供参考, 请以实物为准)

精鼎C 创新, 源自于应用价值的无限延伸

惟有安全稳定的数字办公平台, 才能为业务的飞速发展提供保障。精鼎C专为成长型企业用户设计, 助您稳步迈上成功颠峰。



即日起, 凡一次性购买TCL精鼎C系列任意产品五套, 即可获得价值1680的天王表一块。数量有限赠完即止

精鼎C 600



- 英特尔® 奔腾® 4 处理器630 3.0GHz 超线程
- 预装Linux
- 80G (7200转)
- 集成高性能AGP显卡
- 前置USB、AUDIO
- 17"液晶
- 256M DDR
- DVD
- 10-100M
- 集成5.1声卡

精鼎C600 采用
英特尔® 奔腾® 4 处理器

www.tcl.com
服务热线: 400-888-8365

TCL电脑科技(深圳)有限公司 地址: 深圳市高新技术开发区南区一道TCL大厦B座12层 邮编: 518057 电话: 0755-86158888
传真: 0755-86158000 网址: www.tcl.com 全国服务热线: 400-888-8365 (未开通400业务地区, 请拨打0755-83366365)
产品图片仅供参考, 请以实物为准。价格、配置如有调整, 恕不另行通知。本广告最终解释权归TCL电脑科技(深圳)有限公司所有。Celeron, Celeron Inside, Centrino, Centrino Logo, Core Inside, Intel, Intel Logo, Intel Core, Intel Inside, Intel Inside Logo, Intel Viiv, Intel vPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, Xeon, 和Xeon Inside均是英特尔或英特尔所属公司在美国或其他国家的商标/注册商标。

TCL



012 风向标

时 评

014 搭上消费回暖的头班车

石 磊 黄欣欣

刚刚公布的经济数据显示,居民消费正成为经济增长的新亮点。国际经验和国内趋势也表明,疲弱已久的居民消费正在回暖,消费结构也在转型和升级中。企业应如何把握消费回暖趋势下的市场机会?

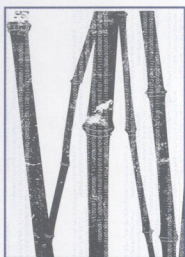


视 野

022 ERP: 管理而非技术

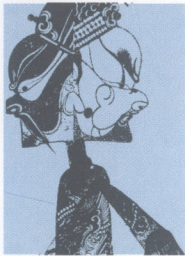
毛蕴诗

我国企业实施 ERP 存在普遍误区: 将 ERP 视为技术、方法层面的问题。而实质上,任何管理方式都有其背后的逻辑,企业信息化应以管理而非技术来统帅。



026 “好人”为何不道德

有感于愈演愈烈的商业丑闻, Dartmouth 学院的 Jordan 教授试图了解哪些因素会影响企业高管的道德水准。



总裁论道

029 企业需要什么样的领导

宁高宁

在中粮经理人从“国家人”向“市场人”转变的过程中,宁高宁加强了经理人的培训,要求各级经理人对自己的专业能力、团队领导力等做出反思。宁高宁对经理人的领导力有怎样的看法?



034 专题: 持续增长的秘密

不少一度名声显赫的中国企业最终被证明只是昙花一现的流星。中国企业为何长不大? 如何突破制约中国企业成长的天花板? 通过总结成功企业案例, 我们试图寻求持续增长的秘密。

036 持续增长来源于企业的价值增长

陈春花

单纯依靠市场的增长难以持久。相反, 可持续的增长要基于核心业务, 并具备四个特征: 市场份额领先; 赢利能力强; 具有抗竞争能力; 能提高企业综合能力, 稳固财务基础。归结到一个基本点上就是: 找到驱动业务增长的价值因素。

043 别误读了核心竞争力

马 浩

046 搬开增长路上的障碍

葛定昆

无论是保持专业化还是进入多元化, 都无法使企业具备对增长风险的抵抗力。从已有经验教训来看, “做强主业, 相邻扩张”, 或许是最为可行的策略。

054 “铁人三项”: 路线、能力和信念

Vivek Kapur

Jeffere Ferris

John Juliano

企业成功增长的三个要素: 确定合适的路线、系统地培养可持续能力、浮沉之中坚定信念。

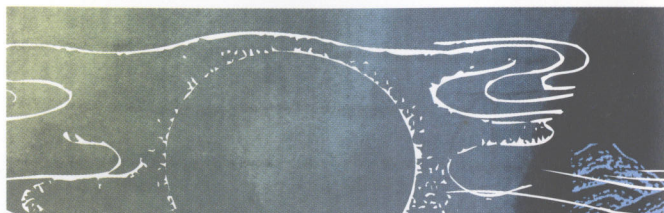




欢迎来到以人为本的网络。在这里，全新的生活正在向世界各地的人们展开。在这里，百科全书可以自动更新，电影可以随身播放，手机也可以成为火车票、飞机票、缆车票……在这里，wiki、博客、播客、网真、即时通讯，让我们的生活变得更轻松和谐、丰富多彩。在这里，一切梦想都能成为现实。我们彼此相连，拥有前所未有的力量。更多故事正在继续，请关注思科网站 www.cisco.com/go/cn/human。

新网络，人为本。





062 赢得增长的七个问题

Seung-Joo Lee

无论是保持专业化还是进入多元化，都无法使企业具备对增长风险的抵抗力。从已有经验教训来看，“做强主业，相邻扩张”，或许是最为可行的策略。

案例

068 企业成长：甜蜜的烦恼

陈宏辉

经历了初创的艰辛、规模化、多元化和国际化，已有 20 年历史的志格电器驶入了高速发展的快车道。然而夜深人静时，总裁卢毅德常常发出“身不由己”的感叹：志格有必要如此迅速地成长吗？如何抵制成长中的诱惑？志格要成为一个什么样的企业？

点评

073 成长的烦恼， 在成长中体会才有甜蜜的味道

刘学

074 企业成长的三个“为什么”

黄群慧

076 扩张中要警惕的三个问题

陈峻松

077 挖一口属于自己的井

徐源

北大案例

080 顺驰：一匹被速度击垮的黑马

吴晓波

1998 年住房改革造就了一个行业的崛起，顺驰依靠快速扩张成为房地产行业最大的黑马。然而，孙宏斌这位视现金流为第一要素的企业家，最终还是败在了现金的断流上。在一个正处在蓬勃上升通道中的行业里，顺驰的成长竟如此脆弱，这背后究竟有着怎样的故事？

090 新中大：在夹缝中“抢位”

孙欣

没有经验，缺乏资金，错过了风投和上市，面对着 SAP、ORACLE、用友、金蝶等强劲对手……新中大起步之初的境遇，如同在夹缝中生长的小树。然而今天，新中大以超过 50% 的市场份额成为国内公共财政管理软件的第一品牌。在夹缝中，新中大如何成功“抢位”？

北大圆桌

096 预测：中国经济走势“K 线图”

中国经济正加速向前，然而国内外关于中国经济能否可持续发展的争论亦日渐激烈。潜藏于经济总量下的结构平衡问题、人民币汇率走向、宏观调控趋势、行业冷暖预期，更是关乎企业决策。我们特邀知名经济学家、观察家和企业家从不同视角，对中国未来的经济形势进行分析和预测。

嘉宾：(排名不分先后)

Stephen Jen 摩根斯坦利首席外汇分析师

David Roche Independent Strategy 金融
咨询公司总裁

黄益平 花旗集团亚太区首席经济学家

沈明高 花旗集团中国区高级经济学家

屈宏斌 汇丰银行中国区首席经济学家

孙明春 雷曼兄弟公司亚洲经济学家

姚先国 浙江大学公共管理学院院长

郁亮 万科集团总经理

任志强 北京华远集团总裁

茅理翔 宁波方太厨具董事长



从灵感到现实是一个漫长而又艰险的旅程。
谁能帮助您到达胜利的彼岸？

这是您的舞台，您就是舞台上的焦点。登上这个舞台的旅程，源于一个想法——一个足以让您脱颖而出的想法。重点是，在关键时刻，它是否能够有精彩表现？您是否能将它变为现实？在揭开帷幕的那一刻，台下是否会掌声雷动？

才华横溢的想法，富于灵感的设想，大胆超前的概念，如果离开了好的执行，都将成为海市蜃楼。IBM协同合作伙伴将帮助您实现心中所想。我们了解您的业务可行性和技术可行性，能帮助您建立一个理想的商业模式及支持它的基础设施。

在ibm.com/special/cn您将耳闻目睹这些精彩纷呈的成功案例，并从中了解IBM与合作伙伴们是如何为您提供帮助的。

什么使您* 与众不同？



IBM®

IBM、什么使您与众不同和IBM标识都是国际商业机器公司在美国和/或其他国家或地区的商标或注册商标。所有其他公司、产品或服务名称可能是其他公司的商标或服务标识。© IBM公司版权所有2006。STB0611WMSC

执行

108 高效决策的三个关键

彭志强

经理人每天都要做的一件事是什么? 决策! 但提高决策水平却不是件容易的事。清华紫光副总裁彭志强根据自己的亲身体会, 提出了高效决策的三个准绳: 无论什么决策都从客户需求出发; 洞悉决策中的假设与前提; 发挥“异议”的作用。

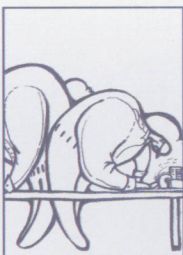


113 如何让生产更“精益”

安明博 (Sasan Aminpour)

华强森 (Jonathan R. Woetzel)

劳动力成本上升、利润率不断下降, 迫使习惯于粗放生产的中国企业走上“精益生产”之路。对于中国企业推进精益生产的诸多瓶颈, 来自麦肯锡的建议是: 填补专业知识的缺陷、建立业绩文化、取得可持续的收益。



国际评述

121 欧洲已“美国化”? ——竞争规则的视角

Marie-Laure Djelic

审视欧洲现今的“游戏规则”, 大都源于美国模式; 尤其是在竞争和限制竞争方面, 二者有着共同的术语、类似的机构、一致的政策、不二的原则, 其相似性着实令人吃惊。欧洲被“美国化”了吗? 假如是, 它又是如何发生的? 我们以德国为例来寻根溯源。



管理与人文

130 个人魅力型领袖与“内圣外王”

张建君

拿破仑、毛泽东, 因非凡的外在业绩为人追随; 圣雄甘地、特丽莎修女, 因拥有并实践了高尚人格令人景仰。同样被推为个人魅力型领袖的他们, 却是截然不同的两类人。那么有没有二者合一的可能? 儒家所推崇的“内圣外王”的理想人格, 或许可以给我们答案。



月度人物

134 汪海: 褪色的“神话”

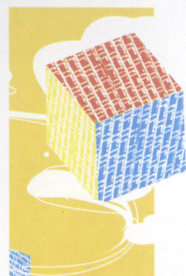
改革开放后的第一代企业家汪海, 以其军人做派的铁腕、果敢和闯劲, 打造了一个响当当的“双星”。然而岁月流转, 市场变迁。当“双星”在耐克、安踏们的天空下变得暗淡, 当业务不能免俗地进入到“八爪鱼”式的多元化, 当掌舵人汪海依然沉醉于“汪海语录”“终身总裁”的井蛙之梦时, 这位横刀立马 20 余年的商场将军带给我们的, 除了敬意, 更多的是遗憾。



管理创新

140 格兰仕: 牵引式逆向管理

通过企业内部的下工序向上工序、产业链的下环节向上环节提出高要求和高标准, 用终端市场拉动全局, 格兰仕使得企业员工、供应商、经销商都成为企业发展的“动力源”。这种牵引式逆向管理模式充分发挥了集群的力量, 让格兰仕在全球家电制造业的微利竞争环境下, 走出了一条新路。



EMBA之后的**回归**

中国企业家深造之路



【放下】知识、尘劳、狂心……

【承当】智慧、逍遥、自在……

培养对象

已经参加过EMBA、EDP、国学班等总裁高端培训项目的企业董事长、总经理、省市主管经济工作的领导干部等。

培养目标

致力于为企业家抽钉拔楔、解纷去扰、提升底蕴、引爆激情、顿开智慧，领悟做人做事的用心之道，缔造百年常青的生命型企业。

学习时间

学习期限21个月，每月集中学习1次，每次3-5天，全部学习累计640学时。

学习费用

人民币十五万元整。学员学习期间我院协助安排住宿，费用自理。

- | | | | |
|----------|-------------|-------------|-----------|
| ■ 归零训练 | ■ 经·史·子·集通览 | ■ 中国经济文化的反思 | ■ 毛泽东思想 |
| ■ 《易经》文化 | ■ 中医与养生 | ■ 企业文化 | ■ 西方文明的反思 |



清华大学
Tsinghua University

中国企业家深造项目

China Entrepreneur Development Program (CEDP)

● 太和学苑 学友龙聚 明师点睛 归零达道 ●

【主办单位】清华大学继续教育学院
【协办单位】北京百丈文化咨询有限公司

www.sce.tsinghua.edu.cn
www.cedp.com.cn

咨询电话：010-82689520
传真电话：010-82689539

风向标

A

1月18日,国家旅游局局长邵琪伟在山东济南召开的全国旅游工作会议上宣布,从今年7月1日起,我国将取消对外商投资旅行社设立分支机构的限制,并对外资旅行社的注册资本实行国民待遇。邵琪伟表示,自今年2月1日起,国家将取消对内资旅行社设立分支机构的限制,并鼓励有实力的旅游企业“走出去”发展。鼓励有条件、有实力的国内旅游企业到中国公民出境旅游目的地的主要国家和地区,投资收购、建设、管理宾馆饭店和景区景点等旅游设施。

B

1月19日至20日,温家宝总理在北京召开的第三次全国金融工作会议上指出,要大力发展资本市场和保险市场,构建多层次金融市场体系。扩大直接融资规模和比重;加强资本市场基础性制度建设,着力提高上市公司质量,严格信息披露制度,加大透明度;加快发展债券市场;扩大企业债券发行规模,大力发展公司债券,完善债券管理体制;进一步推进保险业改革发展,拓宽保险服务领域,提高保险服务水平,增强防范风险意识和能力。

F

1月30日,仲量联行发布了《中国物流市场的机遇》白皮书。报告指出,从中国物流市场现状来看,市场仍然存在着高度分散、市场份额占有量少、机制过紧、效率低下等问题,但中国快速发展的基础设施建设、贸易流增长明显以及监管环境的改变,将对中国物流业布局造成影响。仲量联行中国区工业地产部总监易立夫表示,中国物流市场价值将在2009年实现翻番。

G

1月31日,国资委在《关于做好新会计准则过渡期间企业财务快报工作的通知》中要求,《固定资产投资指标表》将被纳入央企财务快报体系,国资委将以此及时掌握企业的固定资产投资行为。国资委要求,部分中央企业也从2007年开始执行新会计准则,到2008年,全部中央企业都要执行新会计准则。新会计准则是央企市场化和国际化步伐加快的两大信号。