

北大讲座书系·北大案例中心卷

成长·突破·超越

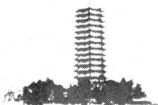
著名企业家在北大的演讲（三）

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·北大案例中心卷

成长·突破·超越

著名企业家在北大的演讲（三）

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

成长·突破·超越:著名企业家在北大的演讲(三)/何志毅编著.
—北京:北京大学出版社,2007.3
(北大讲座书系·北大案例中心卷)
ISBN 978-7-301-11648-7

I. 成… II. 何… III. 私营企业-企业管理-研究-中国
IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 023540 号

书 名: 成长·突破·超越:著名企业家在北大的演讲(三)

著作责任者: 何志毅 编著

策 划 编 辑: 陈 莉

责 任 编 辑: 朱启兵

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-11648-7/F·1560

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 9.25 印张 135 千字

2007 年 3 月第 1 版 2007 年 3 月第 1 次印刷

印 数: 0001—4000 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

“北大大讲堂”简介

“北大大讲堂”是2002年由北京大学管理案例研究中心和《北大商业评论》联合主办的北大演讲平台。她依托北京大学这个学术殿堂，针对当前的管理热点、学术新知、商业管理现象、企业家经历等典型，延请中外管理名家、企业CEO等商界高端人士作主题演讲，并邀请北大经济管理领域的学者作嘉宾主持，演讲听众包括北大MBA、EMBA学员和各院系的其他师生，通过互动交流的形式，给予参与者思想的启迪。

在持续四年举办的活动中，“北大大讲堂”已邀请到百余位中外优秀的企业家、管理者、资深咨询实务界人士，以及来自管理学、心理学、社会学等领域的学者、教授，成功搭建了企业界和学术界相互沟通的平台，初步形成了品牌效应，受到了北大师生和社会各界的广泛关注，并为企业管理经验的推广和中国企业管理案例库的扩建起到了良好的指引作用。

■ 北京大学管理案例研究中心简介

北京大学管理案例研究中心成立于2000年4月，隶属于北京大学，是从事管理案例研究、案例教学、案例资料库建设的非营利性专业研究机构。

北京大学管理案例研究中心以“服务中国工商管理教育，促进中国企业管理进步”为己任，以建设“全球第一的中文案例库”为目标，依托北京大学光华管理学院一流的教学、科研力量，联合海内外著名院校和杰出的专家学者，动员和协调国内外企业、媒体的各种资源，通过市场化运作模式，形成了一个案例库建设的资源整合机制。

中心成立以来，建成了包含A、B、C三个层次的案例库体系，收录了1000多个供教学用案例；出版了一套涉及工商管理学科各主要领域的案例研讨和教学交流活动，开展了多个国际合作项目；同时，大力推动企业管理案例研究和案例教学的开展，积极传播案例库成果，与企业、媒体进行了广泛的交流与合作，不断为中国工商管理教育提供优秀的本土案例，为企业提供培训和咨询服务。

策划编辑：陈 莉

责任编辑：朱启兵

封面设计：

 春天 书装工作室
tel:13051363823

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工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



录

企业传承梦想

——茅理翔：民企的八大难题及其对策 / 3

货款难收，扩张难扩，名牌难创，民营企业面临各种挑战；融资难融，人才难招，交班难交，如何破解各类棘手难题？宁波方太厨具有限公司董事长茅理翔先生纵论“民企的八大难题与破解之道”！

民族的就是世界的

——宗庆后：娃哈哈寻找企业持续增长能力 / 25

非常可乐与洋可乐的战役使我们大开眼界，毛泽东农村包围城市的战略思想又一次被成功实践。娃哈哈的创始人兼掌门人宗庆后先生说：不要盲目西方化，本土化的思维模式和管理方式是最适合中国人的。

企业的诚信意识

——段永平：步步高的生存之道 / 45

从小作坊逐渐发展到大企业，从立足国内市场到走出国门，从小老板到企业总裁，什么是企业的生存之道？什么是做人的根本，是真实还是虚伪，是智慧还是愚笨？做企业需要什么？我们该坚守什么？中国企业是否遇到诚信危机？步步高总经理段永平做客北大，与你分享成功经历，和你畅谈企业诚信话题。

在狭缝中成长的志高空调

——李兴浩：微利行业的企业竞争力 / 63

他是广东民营企业中的一个传奇式人物，他长期在传媒视野之外默默生长。他掌控着中国产销量位居第四的空调企业，却仍然开着拖把厂；他出身闰巷、中年发达，对生活的理解却如儿童一般纯真。走进北大讲堂，走近李兴浩，体会一个出身农民的企业家艰辛的创业之路，探讨微利行业的生存之道。

如何与国际巨鳄比肩

——何经华：中国软件企业的国际化 / 77

与国外企业同台竞技，中国企业需要依靠的管理方案？“做大做强”、走向国际化，路有多远？规范流程、降低成本、增强执行力，怎样才能有效实现？国内著名软件公司——用友软件股份有限公司总裁何经华先生做客北大，指点中国软件企业国际化之关键。

追求完美

——张跃：企业的素质 / 97

“完美的人”是他对企业家定义；一高、二强、三多、四稳是他对企业家素质的总结；他的企业留给人们最深刻的印象是制度严谨、注重环保，他就是福布斯排行榜第26位的中国民营企业家——远大空调总裁张跃先生。那么张跃是如何追求理想中的境界，他还有

什么样的欲望,又是凭借着怎样的力量承担着企业的未来?请看张跃做客北大,为自己“画像”,为我们解析企业家素质。

合伙制创业在中国

——赵民:新华信的十二年/111

在强手林立的咨询行业,本土的咨询企业如何提升品牌,壮大自己?面对高学历、高智商、高流动性的员工,咨询行业又应当如何驾驭人才?新华信管理顾问有限公司(现北京正略钧策企业管理咨询有限公司)董事长兼总裁赵民先生,将为您细说他的创业历程,探究新华信人才观的详情内幕。

和谐最美

——杨劲:中国家装第一品牌的成长之魂/127

几年之前一无所有,蜗居斗室畅想未来;几年之后资产过亿,遥想当年感慨万端。东易日盛装饰公司总裁杨劲女士,1997年走出光华,开创自己的事业。如今她重回母校,又会有一些怎样的感受?

企业传承 梦想

——茅理翔：民企的八大难题及其对策



背景资料

> 茅理翔简介

茅理翔，浙江省人大代表，高级经济师，北京师范大学、浙江大学兼职教授。宁波飞翔集团公司董事长、宁波方太厨具有限公司董事长。

作为中国富有传奇色彩的一代民营企业企业家之一，茅理翔先生白手起家，历经几起几落，一手创立了“方太”这一厨具市场具有影响力的品牌，并成功地将企业交给第二代。

茅理翔著有《飞翔的管理》、《飞翔岁月》、《管理千千结》等三部书，提出了包括“淡化家族制”、“口袋论”、“企业发展平台论”等颇具影响力的经营理念；在北京师范大学、浙江大学、江西财经大学等 11 所高校任兼职教授。2000 年 9 月被聘为中国乡镇企业研究院研究员，同时因“品牌兴厂，文化兴牌”的经营战略思想被国际杰出人士网络中心授予“世界杰出人士”称号，并被收录到《创造世界的人》一书中。

> 方太公司简介

宁波方太厨具有限公司创立于 1996 年 1 月，专业生产以“方太”牌集成厨房、吸油烟机、家用灶具、消毒碗柜为主导的厨房系列产品。公司拥有员工 3500 人，总资产 3.4 亿元，目前已成为中国厨房领域最成功的生产厂家之一。

企业传承梦想

——茅理翔：民企的八大难题及其对策



演讲全文

何志毅：各位同学大家好，今天我们讲座的嘉宾是中国著名企业方太集团的董事长茅理翔先生。方太是中国市场上非常有代表性的一个民营企业，茅理翔、茅忠群父子也是中国非常知名的具有传奇色彩的父子两代民营企业家。首先我们请他给我们做演讲，大家欢迎！

主题演讲

茅理翔：谢谢何教授！尊敬的各位老师、各位同学，花 40 分钟的时间要把这么大一个课题讲完是不可能的。因此我先把“八大难题”点一下，之后大家再根据何老师的安排来进行对话。

为什么现在我要提出当前民营企业存在的“八大难题”呢？因为中国的民营企业整体已经发展到了一个新阶段。改革开放二十几年来，民营企业的蓬勃发展，为中国的经济繁荣、人们生活的富裕、解决就业问题和财政收入问题、促进社会的安定等，起到了非常大的作用。民营企业数量之多、发展速度之快、贡献之大，不仅在中国的市场可以说是一个奇迹，就是在世界经济市场上也是一个奇迹。那么当前民营



企业为什么会面临着难题呢？原因主要有三点：一个是国际化的竞争；一个是区域化的竞争；一个是原有的机制优势等各种优势都在消失，所以碰到了八大难题。这八大难题我总结一下，就是：一、产品难销；二、货款难收；三、扩张难扩；四、名牌难创；五、融资难融；六、人才难招；七、管理难管；八、交班难交。

八大难题简述

第一，产品难销。现在市场变了、顾客变了、技术变了、渠道变了、对手也变了，整个市场竞争非常激烈。

上个月好销的产品，这个月不一定好销；原来可以做一两年的产品，现在周期变得越来越短。为什么？因为市场的变化太大！市场的变化包括原材料的涨价、企业的劳动力成本及管理成本的不断提升。整个渠道现在变化也非常大。原来国营商场常年按部就班，现在国营商场不经过改制，日子就不好过。现在市场上既有机制比较灵活，但势力却不那么强大的个体户商家，又有像苏宁、国美、大中、永乐这些民营性质的全国连锁商。一旦这些连锁商控制了整个渠道和流通领域以后，由于渠道为王，他们难免会有一些霸气，这就给工厂带来一些很大的难题。此外，顾客也在变，他们的消费层次提高了，消费观念改变了；竞争对手也在变，竞争对手现在变得越来越聪明了。

第二，货款难收。货款难收主要由以下两个问题造成：一是商家占用货款，有的商家会占用一个月，但有的甚至占用货款会长达六个月。如果商家倒闭了，就给工厂收回货款带来很大的困扰；二是有的货款难收问题出在自己的销售员身上，公司的销售员自己挪用了货款，却说收不回。

第三，扩张难扩。扩张是每一个企业家的野心，不想扩张的企业家不能成为真正的企业家。每个企业都存在扩张的心态，如果今年销售一个亿，那最好明年能有两个亿；如果今年有两个亿，那最好明年能有五个亿。但是扩张并不那么容易，多元化扩张的陷阱很多；市场的过度扩张可能会出现像三株这样的危机；速度与规模的过分扩张，也可能出现像德隆式的危机；投资新的项目风险太大，投资传统产业又担心有人很快会模仿自己，所以扩张难扩是困扰我们企业家的第三大难题。

第四,名牌难创。创名牌是一个非常系统的工程,需要长期坚定的信念。现在民营企业创名牌面临的难题很多,它需要企业投入要大、功夫要深,要长期去实现创名牌的目标,要不断地提升整个产品的研发、服务水平等。最让企业困扰的是当品牌创出来以后,可能马上会有别的企业模仿你,甚至出现假冒伪劣。

第五,融资难融。银行只会锦上添花,不会雪中送炭。现在有些企业出现了融资难的问题,就是因为在国家经济宏观调控中,如果一家银行把民营企业的贷款卡住,那其他的银行也就跟着卡,要担保没有人肯担保,要抵押还够不上抵押额度,这样即使企业有很好的项目也贷不到款。所以融资难融也是困扰民营企业的一大问题。

第六,人才难招。现在人才问题是困扰民营企业的一大难题。一方面是大学生的、包括 MBA 的学生现在越来越多,他们要进优秀的企业难度可能比较大;另一方面,作为民营企业来说,原来都是老板一个人打拼天下的,企业发展起来后一个人的能力、精力有限,必须要有职业经理人来帮助他共同奋斗,所以民营企业很急需人才。但是民营企业在要不要用外人、敢不敢用外人上也是顾虑重重,这主要有以下几个原因:首先,在中国,职业经理人的市场还不很健全,企业要寻找一个优秀的职业经理人或者忠诚的职业经理人难度很大;反过来,职业经理人要去找一个合适的、优秀的老板难度也比较大。第二,引进的人才与企业家之间的双向信用体系还没有完善健全。企业家往往用自己人会放心,用外人就不放心;职业经理人有的可能是因为比较挑剔或者顾虑企业如何发展等,往往会出现频繁跳槽的现象,这就造成部分企业家认为职业经理人忠诚度不高,而职业经理人又觉得老板有些承诺没有兑现等问题。现在民营企业面临的是人才难招、人才难用、人才难留的困境,所以人才问题现在成为民营企业的第六大难题。

第七,管理难管。管理难管的主要原因有两点:第一是由于时代变化的原因。过去当厂长时,员工非常好管,因为相对而言,当时员工的文化程度都比较低,老板眼睛一瞪,可能下面的人就很听话;现在大学生多了,文化层次高了,自我价值实现的愿望强烈了,用老一套的方式管理已经是不行了。第二是由于企业自身发展的原因。中国民营企业当中有 90% 的都是家族制企业,家族制企业在创业初期效率非常高,但是发展到一定规模就出现了矛盾,家族矛盾与管理矛盾往往混