

北大商业评论

中 西 融 贯
知 行 合 一

ISBN 7-301-11297-1

9 787301 112977 >

专题：国际化 先行者的经验与教训

国际化，艰辛多于荣耀，教训胜过经验。在先行者的艰辛与荣耀背后，有着怎样的经验与教训值得我们去借鉴、去汲取？



- 12 “跨越式发展”的文化反思
- 16 多点竞争与“互相忍让”
- 82 好孩子：从校办工厂到美国冠军
- 124 《大义觉迷录》的命运



预计出版日期：2006年12月



解密晋商五百年辉煌的历史 呈献大量珍贵的实景照片



作者简介：

梁小民，现任国务院特邀监查员、国家价格指导委员会委员、国家社科基金与国家自然科学基金专家评委、北京市社科基金评委，清华大学、南开大学等多所院校兼职教授，享受国务院特殊津贴。



内容简介

作者以历史的恢宏气势，以及学者兼游者的角度，生动再现了晋商从起源到发展，直至衰落的整个过程，让我们重新审视曾经在中国叱咤风云的山西商人的兴衰历史。

网址: www.pkubr.com

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“√”)

- | | |
|--|--|
| ☐ 跨越式发展的文化反思 | ☐ 多点竞争与“互相忍让” |
| ☐ 中国企业家领袖群像 | ☐ 兴业银行:在低调中成长 |
| ☐ 寻找中国企业的国际化路径 | ☐ 国际化的必备态度 |
| ☐ “走出去”的五种关键战略 | ☐ 跨国并购,该选哪种战略 |
| ☐ 中小企业国际化的经营风险——以温州企业为例 | ☐ 好孩子:从校办工厂到隐形冠军 |
| ☐ 奇瑞:突围的“黑马” | ☐ 正大:中国市场上的荣耀与挑战 |
| ☐ 北大圆桌:如何塑造国际品牌 | ☐ 媒体风险管理:从风险监控到危机化解 |
| ☐ 插上飞翔的翅膀——新加坡企业的国际化 | ☐ 《大义觉迷录》的命运 |
| ☐ 龙永图:国际化战略应立足中国国情 | |

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)认真详细填写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@gsn.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。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



ISBN7-111-11239-4/F · 1503

定价: 36.00元

丰富的实务经验、大量生动的
故事和案例，向我们阐述了
有效化解冲突的10大智慧

作者简介:

徐显国，哈佛大学公共管理学硕士，美国乔治华盛顿大学法学硕士，美国旧金山大学法学博士。现任北京大学中国经济研究中心、清华大学公共管理学院公务人员高级培训班兼任教授，美国哈佛大学亚洲商业论坛特邀讲座，现专职从事教学及咨询工作。

F270-53

4

:2006(12)

2006

E 览天下

新一代梅赛德斯-奔驰E级轿车

►新的视角带来新的世界。从智能化照明系统到预防性安全系统，从直接控制到全新V6发动机，

新一代E级轿车呈献2000多处匠心独具的革新，不仅是改变，更让E级轿车的优雅动感与安全特质契合

无间。新一代E 350、E 280和E 200 K全线面市，请即莅临梅赛德斯-奔驰授权经销商展示厅亲历品鉴。



Mercedes-Benz

案例·网络·博物馆

《北大商业评论》是在北大管理案例研究中心的基础上诞生的。在最近我们委托第三方机构对读者进行的调查中,“北大案例”也是最受读者喜爱的栏目。

上个月,我在上海交通大学与台湾的两位教授一起为海峡两岸的企业家主持了一次案例研讨课,感觉十分好。这一次我们用的案例有四个:台湾研华公司是否要以大中华地区为“homeland”的问题;台湾华硕公司和研华公司在母公司层面互相换股,并以50%对50%合资成立新公司的案例,主要讨论了公司购并的各种问题;贵州益佰制药公司的战略问题;分众传媒的商业模式问题。各个公司的领导人都在场,台湾的学员大多数是年销售额几百亿元到一千多亿元公司的高层领导,大陆的学员基本也都是公司的高层领导,很多人受过MBA教育,我们三位教授也都对实践非常重视。因此,这次案例课成了我所经历过的最好的案例课之一,从学生和同行身上学到了很多,而且很开心。

好的案例课于学生与教师都是一种享受,闪光的思绪、精彩的观点、独特的视角、缜密的逻辑、丰富的经验弥漫在教室里,教师与学生、学生与学生之间机敏幽默的交锋,时时引来会意的笑声,在笑声中智慧升华了、知识深化了、经验融合了,友情交汇了。像一场好电影要有好剧本、好导演和好演员一样,好的案例课要有好的案例、好的学生、好的案例主导教师,缺一不可。案例教学不是教师在课堂中举例子,而是“以学生为中心的互动式教学”,此时,教师的作用是编剧兼导演。

联合国教科文组织曾经组织世界各国的管理教育专家分析了9种管理教育培训方法:课堂讲授、案例教学、指导式自学、研讨会、模拟式教学、角色扮演、敏感性、电影、电视,以及所导致的6种学习效果:知识传授、态度转变、分析能力培养、人际能力培养、学员接受力、知识保留力,结论是案例教学的综合效果最好。美国商业周刊也曾对美国排名前25名的商学院进行过分析统计,采用课堂讲授最少的是哈佛和印地安那,占15%;最高的是沃顿、UCLA和威斯康星,占50%。案例教学是最为有效的管理教育方法之一,否则哈佛大学也不会将这种方法坚持100年。

对企业管理事件的描述都被称为案例,但严格地讲,可分为三类:教学案例、商业案例和研究案例。教学案例重在分析问题,而非解决问题,以企业的情景对应一个或多个理论知识的学习。教学案例最好是扑朔迷离,没有惟一的解,不重对错,重在分析思路和分析方法,重在知识的应用。商业案例重在解

决问题,为企业提供借鉴。商业案例一般简单明确、结论清晰,例如企业遇到了什么问题、如何分析、如何解决、结果如何等。研究案例是为了验证某个理论而收集的某一类型或不同类型的案例,重在案例与理论的对应。

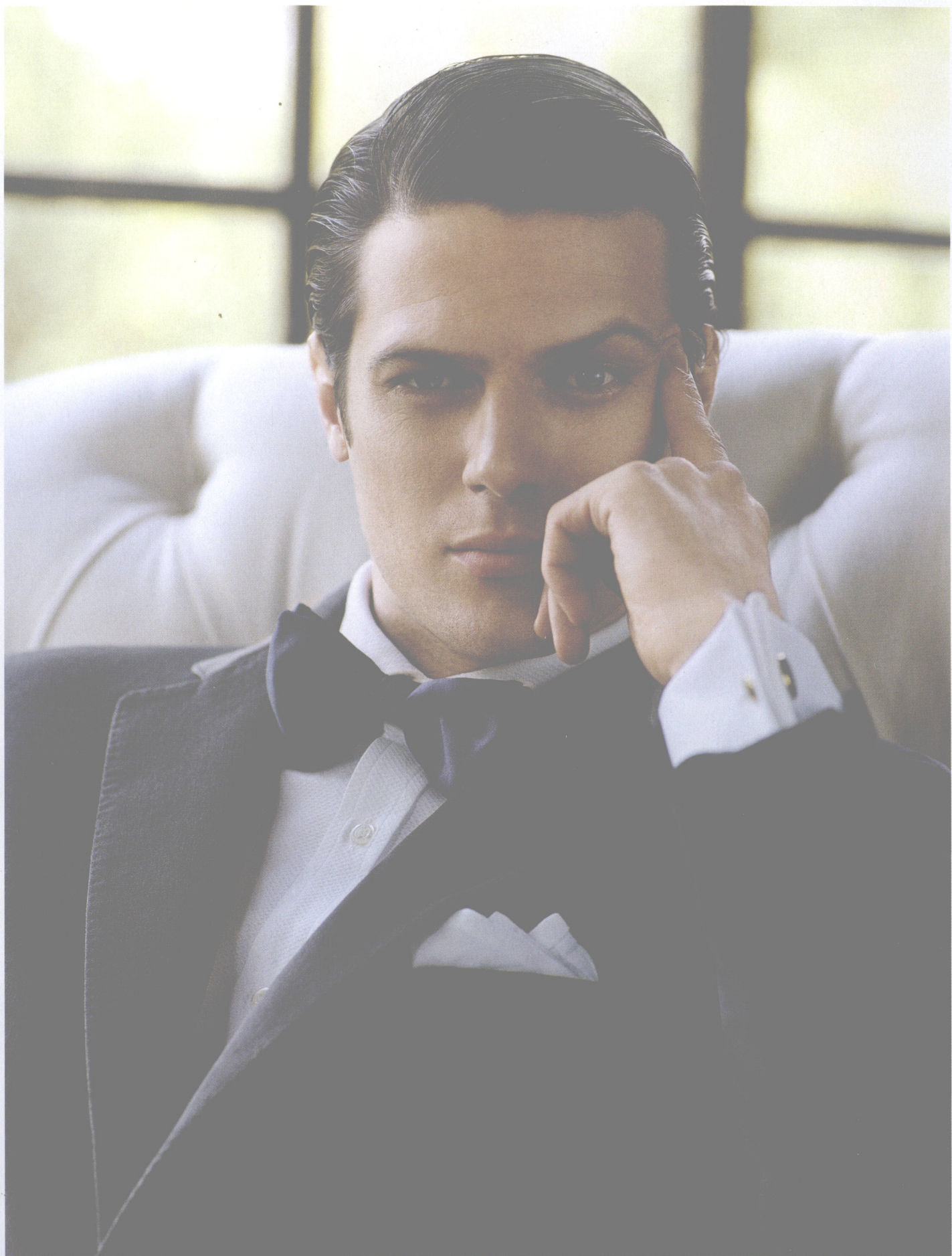
企业如果能把不同岗位的人员在不同历史时期的工作总结成案例,检讨其得失成败,就会降低后来人的学习成本。我常听到企业家抱怨不少人不断地重犯前人犯过的错误,这在很大程度是由于企业没有自己的案例库。如果把所有企业的案例库连在一起,就是中国管理案例的宝库。现在已经有不少企业投资几亿元建立了自己的培训学院,可惜很少有企业建立了自己的案例库。

经典的军事教科书中有一本叫《谋略》,是古罗马执政官弗龙蒂努斯于公元80年左右写的,流传了两千年。他列出军事领导人所遇到的50个具体问题,例如如何择定作战方式、如何摆脱困境、如何平息兵变、如何遏制不合时宜的求战欲望等,然后列举了前人,如亚历山大、凯撒、汉尼拔等如何解决问题的案例共581个。基于为教学服务,近十年来我们主要专注于教学案例。但我觉得,目前中国企业对案例的需求比商学院更为迫切。北大管理案例研究中心下一步将在扩大教学案例库的同时研究编写商业案例,针对企业管理面临的种种问题建立相应的案例库,比如公司的营销副总带着销售队伍投奔了竞争对手,裁员,比如品牌危机,等等。我们试图建立一个大规模的商业案例库,涵盖所有企业管理的问题。这个商业案例库应该利用网络技术,方便全国各地的企业管理人员查寻检索。这个网络还应该尽可能地链接各个企业的案例库,形成一个庞大的案例网络,对中国企业的学习和成长有所贡献。

在长期进行各种案例研究的基础上,北大案例中心最终希望能够建立中国企业博物馆,记录和展示改革开放以后中国企业的发展历程,并由此上溯到民国、清、明甚至《史记》里的《货殖列传》,形成完整的中国企业发展史。我们希望在北大案例中心和《北大商业评论》近10年建设的平台上,聚集理论界、咨询界、传媒界、企业界的志同道合者,再以20年的规划来实现这个理想。



本刊执行主编:何志毅



北京 国际贸易中心 东方广场 上海 新天地 美美百货 香港 太古广场西武百货 置地广场 深圳 西武百货 地王商业中心 广州 中信广场 大连 百年城

PORTS[®]
INTERNATIONAL

北大商业评论

PKU Business Review

2006年12月(总第29期)

主办单位: 北京大学管理案例研究中心
北京大学出版社

协办单位: 北京大学光华管理学院
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

编辑委员会: 曹凤岐 海 闻 何志毅
刘 伟 王其文 王明舟
于鸿君 朱善利

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
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
彭剑锋 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

主编助理: 黄 芳 叶康涛 杨 军

艺术顾问: 叶毓中

编务顾问: 张晓刚

管理顾问: 王 璞

编辑部主任: 冷元红

编辑部副主任: 王正翊

高级编辑: 薛继成 郭 伟 林君秀

编辑: 党永嘉 陆 淼

孙 欣 苏 静

研究部: 郑新德 涂 铸 赵占波

运营总经理: 李冠强

运营副总经理: 高剑峰

美术设计: 东魁工作室

广告总监: 张 磊

行政总监: 刘 玉

市场主管: 何建湘

编辑部: 电话: 010-8268 9340 转 212

传真: 010-8268 9340 转 209

E-mail: bbr@gsm.pku.edu.cn

发行公司: 北京商儒国际文化传播有限公司

发行电话: 010-8268 9232/8268 9049

传真: 010-8268 9259

客服电话: 010-8266 8298

电子信箱: liuyi@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

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: 7-301-11297-1/F·1518

出版: 北京大学出版社

印刷: 北京方嘉彩色印刷有限责任公司

刊名书法: 张 颀

零售价: ¥80 (国内定价)

\$12 (国际定价)

特别鸣谢: 青年书画家徐广伟先生

图书在版编目(CIP)数据

北大商业评论. 第12期/厉以宁编. —北京: 北京大学出版社, 2006.11

ISBN 7-301-11297-1/F·1518

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(2006)第137701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。

中國化管理思想論壇

2007年會

会议主题

EMBA之后——探索中国企业家深造之路

主要议题

中国企业家的精神境界
财富的创造与生命的解脱
管理哲学与管理方法
中医与中国化管理
企业经营辩证法
中国企业家心的回归

会议时间

2007年1月6-7日

会议地点

清华大学创新大厦



清华大学
Tsinghua University

中国企业家深造项目

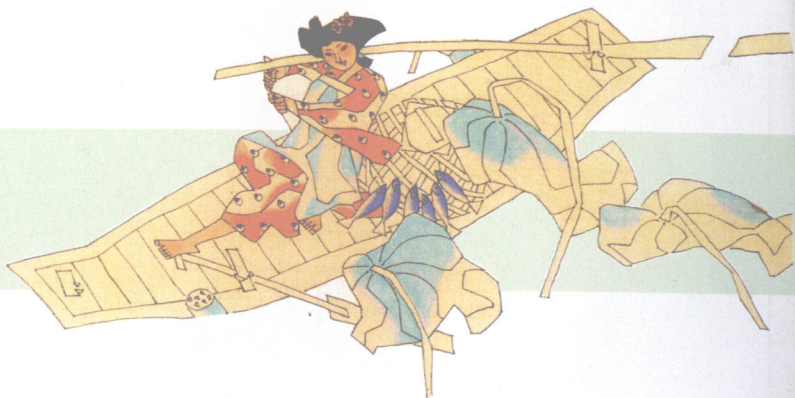
China Entrepreneur Development Program (CEDP)

● 太和学苑 学友龙聚 明师点睛 叩零达道 ●

【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.see.tsinghua.edu.cn
www.cedp.com.cn

咨询电话: 010-82689520
传真电话: 010-82689539



视野

16 多点竞争与“互相忍让”

马浩

对手之间“互相忍让”的现象，在商业世界里屡见不鲜。企业什么时候会采取这种策略？马浩等教授的研究发现，当在多个市场遭遇时，势均力敌的竞争对手之间很可能自发合作，彼此留余地。

24 中国企业领袖群像

李秀娟 魏峰

中国新兴的企业领导者群体，到底来自何处？具备什么特质？正面临什么挑战？又在关心什么问题？李秀娟教授及其合作者基于大量媒体报道，为我们描绘了中国企业家众生像。

时评

12 “跨越式发展”的文化反思

刘文瑞

文件里、会议上、企业愿景中，“跨越式发展”这个词几乎无处不在。考究起来，“跨越式发展”本质上等同于“跃进”，它反映了中国社会某种决裂与投机的文化宿源。然而，急于求成的心态无助于经济增长和企业进步，发展更需要理性的态度。

总裁论道

32 兴业银行：在低调中成长

——本刊执行主编何志毅对话李仁杰

短短几年，兴业银行告别了“规模最小、知名度最低、效益最差”的历史，在金融界崭露头角。“用批发方式作零售”等差异化经营的思路，成就了兴业银行的进步。兴业银行行长李仁杰细数带领企业由弱转强的诀窍。



www.zhengbang.com.cn

010-67659778 67659776

67655592 67651983

bang
正邦

品牌设计与建议

2005 中国设计业十大杰出青年 陈丹 创作总监

bangbrand™

邦品牌顾问

www.bangbrand.com

品牌理念 命名 CI系统
品牌管理 架构梳理 使命陈述
标志VI 品牌实效沟通手册 企业文化

bangname™

邦命名

www.bangname.com



bangcopy™

邦连锁·环境

www.bangcopy.com

在国际招标中中标
为CCTV设计新VI和新
台址导示系统

实现
品牌—环境—导向
的整体导入工作



正邦品牌识别(标志VI)设计

Zhengbang Brand Logo & Visual Identity Design

以下是正邦设计的已被客户采用的标志及VI手册

快乐创造  生活 **长虹**

Skyworth 创维



正邦为伊利设计了
新VI系统和英文品牌



专题:

国际化—先行者的经验与教训

国际化，艰辛多于荣耀，教训胜过经验。在先行者的艰辛与荣耀背后，有着怎样的经验与教训值得我们去借鉴、去汲取？

38 寻找中国企业的国际化路径

陈春花

从海尔、华为、TCL、联想等大企业到温州出口型的中小企业，中国企业的国际化呈现出不同的路径。然而，无论选取什么样的方式，最重要的是，在理性心态下保持乐观态度，创造性地选择适合自己的方式和方法。

44 国际化的必备态度

Paul W. Beamish

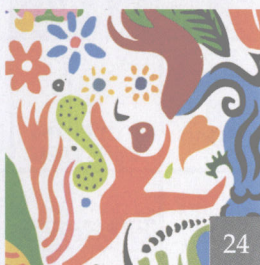
先自问三个问题：中国人做生意的方式是否比其他国家的方式好？是否应该入乡随俗？派谁去掌管海外机构？我们的答案是，对外国文化持全球中心型态度，即同时顾及全球共性和当地差异，更能提高国际化业绩。不妨遵循三个阶段，将你的公司发展成全球中心型组织。



12



16



24



32



36

50 “国际化”五步走

Peter J. Williamson

基于在中国及亚洲地区 20 多年的研究和咨询实践，我对国际化的建议是：制定可行的计划、差异化你的公司、塑造国际品牌、建立分销网络、创造可复制的系统、让你的创新过程全球化。

56 跨国并购的出发点

滕斌圣 焦捷

应该进行跨国并购吗？如何选择并购对象？您要做的第一步工作，也许是首先分析所在行业的竞争形势。

64 中小企业国际化的经营风险——以温州企业为例

许晖

68 案例：本土企业的国际化历程

他山之石

2006中国最具影响跨国企业评选入围名单

(按英文名称首字母排序)

安利（中国）日用品有限公司

波音中国有限公司

宝马集团

家乐福(中国)集团

中国石油天然气集团公司

高露洁棕榄有限公司

通用电气公司

海尔集团

IBM 中国有限公司

英特尔(中国)有限公司

联想集团有限公司

麦当劳中国有限公司

微软(中国)有限公司

三菱重工业（上海）有限公司

诺基亚（中国）投资有限公司

松下电器（中国）有限公司

百事(中国)投资有限公司

三星(中国)投资有限公司

可口可乐有限公司

百胜餐饮集团



2006中国最具影响跨国企业评选

主办:

第一财经 CBN 第一财经日报
CUTV.CN CBN.COM CBN.DAILY

世博集团
 上海中街外匯有限公司
 SHANGHAI FOREIGN EXCHANGE CO., LTD.



独立审核监督机构:

ERNST & YOUNG
安永会计师事务所

全程媒体支持



独家门户网站支持



媒体合作伙伴:

 北大商業學院
Peking University Business School

周末画报

东方企业家

瞭望 东方周刊

环球时报·豪华版

媒体支持:

经理人 **manager**
管理商业实践 成就卓越CFO

大公報

北大案例

82 好孩子： 从校办工厂到美国冠军

孙欣

全世界约4亿家庭使用；连续3年美国销量第一，几乎占据半壁江山……曾经负债80多万的好孩子集团是如何发展成为世界顶级童车供应商的？

86 奇瑞：突围的“黑马”

郭伟

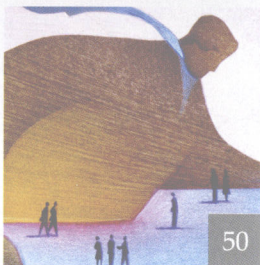
在本土品牌孱弱的中国汽车业，成立不过7年的奇瑞创造了一个不小的奇迹：是目前中国最大的汽车出口企业；在海外6个国家建立了7个工厂，在20个国家拥有经销网络。奇瑞为何能够凭借一个并不响亮的品牌成功拓展海外？

90 宏基：从挫败与变革中走来

1977年成立美国公司；1986~1990年几项大手笔并购；1991年巨亏；1992~1999年再造；1999年大部分业务撤出美国；2000年二次再造，分割品牌和代工业务；迄今欧洲突破，美国止亏，大陆仍旧低迷——台湾计算机领军者宏基曲折的国际化道路，也许是中国企业国际化一种更为真实的写照。



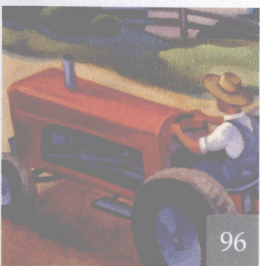
44



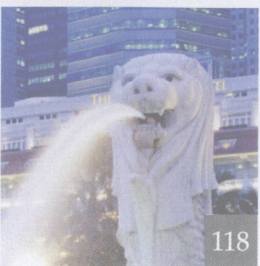
50



82



96



118

96 正大：中国市场上的荣耀与困境 洪风

了解中国国情、敏锐洞察政局、危机中丢车保帅，让泰国正大集团在中国取得了万千荣耀。然而，伴随成功而来的本土化滞后、过度扩张、管理分散等诸多问题，却让正大陷入了业绩下滑的尴尬境地。

北大圆桌

100 如何塑造国际品牌

没有强大的品牌，就只能在国际产业价值链的末端，为他人做嫁衣。在产品走向海外的同时，中国企业该如何塑造品牌的国际形象？

与会嘉宾：

符国群

北京大学光华管理学院教授

赵红

中国科学院研究生院管理学院副院长

寇双翔

用友软件集团品牌推广部总监

南存胜

报喜鸟集团董事长助理

林海

美国克劳士比战略品牌咨询机构总经理

叶建华

智邦国际咨询公司总经理

107 中国品牌建设的五个基本缺陷

卢泰宏



执行

110 媒体风险管理，你准备好了吗

张妩丹

在如今的传媒时代，企业稍有不慎，便可能陷入媒体和公众“口诛笔伐”的困境，甚至危及生存。不久前的“富士康起诉媒体”一案，便是例证。前香港阳光卫视董事兼台长张妩丹女士，以其切身体验为您详解：如何将媒体风险控制在萌芽状态？当媒体危机爆发，又该如何正确应对？

国际评述

118 插上飞翔的翅膀 ——新加坡企业的国际化

Nitin Pangarkar

20世纪90年代，大批新加坡企业开始国际化之旅。无论是新加坡电信、新加坡航空等大型企业，还是Kong Hoo、富旺朝等家族背景的中小企业，都成功地找到了契合自身发展的国际化路径。仅以10多年时间便取得飞速发展，新加坡企业的国际化经验，堪为中国企业借镜。



管理与人文

124 《大义觉迷录》的命运

黄健江

曾静是谋逆未遂的一介书生，却引来雍正皇帝煞费心机的挑拨和耐性十足的招降纳叛，并谱成一部帝王与囚犯的对话集——《大义觉迷录》。然而雍正期望藉此掀起的文化运动，却在官僚体系的压制下归于无声。此后乾隆对《大义觉迷录》的简单化处理，更进一步引发了负面影响。此中个味，颇值深思。

月度人物

132 龙永图：国际化战略 应立足中国国情

曾为中国入世谈判首席代表的龙永图如何看待中国企业的国际化？他又有着怎样的建议和忠告？本刊副主编陈春花教授对话龙永图。

138 2006 年文章索引



“跨越式发展”的文化反思