

C H I N A

M A N A G E M E N T

F O R U M

2

北大中国企业论坛演讲精选

管理与竞争力

M A N A G E M E N T & C O M P E T E N C Y

张维迎 李其 主编

◇ 信任与企业成长
◇ 核心竞争力与品牌
◇ 多元化经营与专业化
◇ 技术进步与管理创新
◇ 从历史看组织与领导

53
2



世纪出版集团 上海人民出版社

F270-53
Z198-2

2

北大中国企业论坛演讲精选

管理与竞争力

张维迎 李其 主编

世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理与竞争力/张维迎主编. —上海:上海人民出版社,
2004

(北大中国企业论坛演讲精选)

ISBN 7-208-05097-X

I. 体... II. 张... III. ①企业管理—管理体制—
演讲—文集②企业管理—经济效率—演讲—文集
IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 017068 号

出品人 施宏俊

策 划 施宏俊 钟智锦

特约编辑 乔学军

责任编辑 施宏俊 吴 杰



管理与竞争力

张维迎 李 其 主编

出 版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

出 品 世纪出版集团 北京世纪文景文化传播公司
(100027 北京朝阳区幸福一村甲 55 号 4 层)

发 行 世纪出版集团发行中心

印 刷 北京华联印刷有限公司

开 本 700×1020 毫米 1/16

印 张 14.5

插 页 1

字 数 234,000

版 次 2005 年 1 月第 1 版

印 次 2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-208-05097-X/F·1134

定 价 22.00 元

中国企业论坛编委会成员名单



首席经济学家

北京大学光华管理学院 厉以宁教授

北京大学光华管理学院 张维迎教授

主 编

北京大学光华管理学院 张维迎教授

北京大学光华管理学院 李其副教授



企业编委成员

(以姓氏拼音为序)

陈东升 泰康人寿保险股份有限公司董事长兼首席执行官

冯 仑 北京万通实业股份有限公司董事长

郭凡生 慧聪国际资讯有限公司总裁兼首席执行官

李 宁 李宁体育用品有限公司董事长

刘晓光 北京首都创业集团有限公司总经理

马须伦 中国国际航空股份有限公司常务副总裁

宁高宁 华润(集团)有限公司总经理

任志强 北京华远集团总裁

王 石 万科企业股份有限公司董事长

杨元庆 联想集团有限公司总裁兼 CEO

员瑞恒 鹏华基金管理有限公司副董事长



学者编委成员

(以姓氏拼音为序)

- 方流芳 中国政法大学法律系教授
- 贺力平 中国金融学院国际金融系教授
- 梁钧平 北京大学光华管理学院教授、人力资源与组织行为系主任
- 李 东 北京大学光华管理学院教授、管理科学与管理信息系统系主任
- 陆正飞 北京大学光华管理学院教授、会计财务管理系主任
- 邱晓华 国家统计局副局长、新闻发言人
- 涂 平 北京大学光华管理学院教授、市场营销系主任
- 武常岐 北京大学光华管理学院教授、战略与公共政策系主任
- 项 兵 长江商学院院长
- 徐淑英 美国亚利桑那州立大学教授，中国管理研究国际协会主席
- 许小年 经济学博士、中国国际金融公司董事总经理
- 杨小凯** 澳大利亚莫那什大学经济学教授
- 张春霖 经济学博士、世界银行北京代表处高级企业重组专家
- 周春生 北京大学光华管理学院教授、高层管理者培训与发展中心主任
- 周其仁 北京大学中国经济研究中心教授
- 邹恒甫 北京大学光华管理学院教授、应用经济学系主任



中国企业论坛核心会员名录

(以企业名称拼音为序)

.....

- 北大青鸟集团
- 北京华远集团
- 北京首都创业集团有限公司
- 北京万通实业股份有限公司
- 华润(集团)有限公司
- 慧聪国际资讯有限公司
- 李宁体育用品有限公司
- 联想集团有限公司
- 鹏华基金管理有限公司
- 泰康人寿保险股份有限公司
- 万科企业股份有限公司
- 物美商业集团股份有限公司
- 中国国际航空股份有限公司

序 言

“中国企业论坛”自 2000 年底创办以来，已走过了近三年的历程。论坛由北京大学光华管理学院主办，我是论坛主持人。本套书汇集了 11 次论坛的精华内容。

“中国企业论坛”最初是由华远集团的任志强先生向我倡议的。记得 2000 年冬，任志强先生对我说，现在市场竞争越来越激烈，企业面临的不确定性越来越大，做企业越来越难，企业管理者惟有不断吸收新的管理思想和管理知识，求助于专家的智慧，才能面对挑战；另一方面，一些企业家在实践中积累了大量的管理经验和管理问题，这些经验和问题对研究管理的学者是非常有价值的研究素材，如果能让企业家和学者在同一个平台上互动交流，对双方都是非常有价值的。所以他提议，由我在光华管理学院组织一个管理论坛，把一些著名的学者、企业家聚在一起，进行一种互动式的研讨，讨论管理前沿问题和企业家们比较关心的现实管理问题。我觉得这个主意不错，就开始和任志强先生共同筹划这件事，这样就有了“中国企业论坛”的诞生。

“中国企业论坛”是会员制的封闭论坛，不对外开放。最初的会员企业有 10 家，中间淘汰了一些不活跃的成员，又吸收进了一些新的会员。每家会员企业参会人员最多不超过三人（包括总裁和副总），所以每次会议出席的总人数在 35 - 40 人左右（包括学者）。论坛的核心会员企业和企业家包括：华远集团任志强、万通实业股份有限公司冯仑、首都创业集团刘晓光、华润(集团)有限公司宁高宁、万科企业股份有限公司王石、慧聪国际资讯公司郭凡生、李宁体育用品有限公司李宁、联想集团有限公司杨元庆、泰康人寿保险公司陈东生、物美商业集团张文中、鹏华基金管理有限公司员瑞恒等。先后加入论坛的会员还有北大青鸟、北京互联互通网络科技有限公司、美国威达国际管理有限公司、上海金信证券研究有限公司、易趣网络、润讯通信国际股份公司、北京华融综合投资公司、国旅联合股份公司、中商集团公司、中国国际航空公司、新奥集团、沈阳和光集团股份有限公司、中国南方航

空集团公司、远大空调有限公司等企业。

“中国企业论坛”有一个阵容强大的专家队伍，成员包括：北京大学光华管理学院张维迎教授、梁钧平教授、徐淑英教授、涂平教授、武常岐教授、李其副教授、张志学教授、项兵教授（现为长江商学院院长），中国政法大学方流芳教授，香港科大李道葵教授，国家统计局邱晓华副局长。厉以宁教授和我本人担任论坛的首席经济学家。

“中国企业论坛”最初每两个月举行一次，后来改为每三个月一次，每次论坛最初为一天半，后改为一天。论坛的基本程序是：每次论坛之前一个月，根据会员企业的建议和论坛专家的建议确定将要研讨的主题，然后确定主题演讲人选，并组织专家将该主题国内外已有的研究成果编写出背景材料；每次论坛上，首先是主题演讲人作演讲，然后开始互动讨论，与会者可以向主讲人或其他与会者提问，也可以自由地表达自己的观点。由于我们邀请的主题演讲人都是相关领域的杰出学者或国际著名企业高层管理者，论坛成员多是一些很有思想的企业家和学者，争论激烈，会场气氛异常活跃。

“中国企业论坛”每次研讨的主题都是根据学科前沿和会员企业普遍关注的现实问题精心选定的，至2003年底为止，论坛研讨过的主题包括：公司治理结构的理论与实践；高级管理人员的薪酬设计；企业所有制改革；市场与政府；大国家与小企业；全球化时代的战略设计和绩效考核；核心竞争力与品牌；多元化经营与专业化；信任与企业成长；技术进步与管理创新；中国背景下的企业领导行为艺术；从历史看组织与领导。论坛形成的文字材料有数百万字，这些文字材料不仅是与会者智慧的结晶，更是国内外相关领域前沿研究成果的展示。有些会员企业家把这些文字材料作为他们企业内部学习的教材，受到广泛好评。因此，我们认为，把这些文字的精选部分正式出版，奉献给更多的企业管理者和学者，是一件很有价值的事情。摆在读者面前的这套书就是这些文字的精选部分。在总结过去成功经验的基础上，“中国企业论坛”将在形式和内容两方面都作进一步完善，形式将更加灵活，内容将更为丰富，我们也计划吸收更多的优秀企业家参加。它是中国优秀企业家和学者互动交流的平台、是管理实践和管理理论对接的平台。我相信，随着这套丛书的出版，它将成为一个真正的品牌论坛。

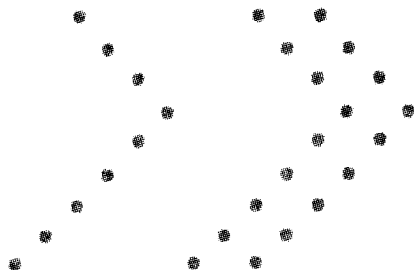
序	言
7	21

在本书出版之际，我要感谢“中国企业论坛”的会员企业家、所有参与论坛的专家学者和主讲人。我要特别感谢光华管理学院的李其博士和乔学军女士。论坛的行政组织工作一直是由李其负责的，他为论坛花的时间和精力比任何人都大。从数百万原始文字材料中精选出 60 多万字的书稿的工作是由乔学军具体负责完成的，没有她的耐心、细致和专业水平，就不可能有这套书的出版。华远集团的王文女士在论坛的初创阶段做了大量的组织工作，我的研究助理和学生柯荣佳、孙康勇、王勇、吴妍燕等协助完成了每次论坛的背景材料的编写工作和组织工作，在此一并表示感谢。

最后，我要感谢世纪出版集团北京世纪文景文化传播有限公司的施宏俊先生和他所领导的团队为本书的出版所付出的努力。我希望我们的合作能延续到以后论坛文稿的出版。

张维迎

2004 年 3 月 4 日



目 录

CONTENTS

第一讲 信任与企业成长	2
张维迎：信任的一些实证研究结果	4
张维迎 巫和懋：信任的形成以及信任的制度基础	11
张维迎：企业内部及企业家之间的信任	24
第二讲 核心竞争力与品牌	46
张维迎：构成企业核心竞争力的要素	48
张维迎：品牌价值与信誉在企业核心竞争力中的作用	58
第三讲 多元化经营与专业化	80
康荣平：企业多元化经营	82
张维迎：多元化经营的分析框架	93
第四讲 技术进步与管理创新	120
范德文：管理创新	122
张维迎：2002 年诺贝尔经济学奖对企业管理和制度创新的意义	153
第五讲 从历史看组织与领导	172
许倬云：从历史看组织与领导	174



张维迎：
信任的一些实证研究结果

张维迎：北京大学光华管理学院副院长、经济学教授，北京大学工商管理研究所所长，同时担任北京天则经济研究所、中国经济体制改革研究会、牛津大学现代中国研究中心等研究机构的研究员，并任国家体改委企业改革咨询委员，中国经济改革基金会学术委员，国家自然科学基金会管理学科专家评审组委员。1994年获英国牛津大学经济学博士学位，在牛津大学师从诺贝尔奖得主詹姆斯·莫里斯（James Mirrlees）教授和产业组织理论专家唐纳德·海（Donald Hay）教授，主攻产业组织和企业理论，他的企业理论及有关产业改革的理论成果在国内外学术界、政府有关部门和企业界有广泛影响。

第一讲

信任与企业成长

张维迎 巫和懋：

信任的形成以及信任的制度基础



巫和懋：台湾大学国际企业系教授、台湾中法研究院副院长。曾任美国杜兰大学经济学终身教授、斯坦福大学经济系访问教授，以及《证券市场发展季刊》主编。在研究信任和社会规范方面有非常重要的成就，现在也任北大光华管理学院的课程教授。

张维迎：

企业内部及企业家之间的信任

张维迎：信任的一些实证研究结果



1950、1960 年代的经济学家谈经济增长，主要谈物质资本的问题，探讨资本怎么积累。到 1970、1980 年代主要谈人力资本的问题，从 1990 年代开始，也就是过去的十几年，经济学家、社会学家、甚至科学家都非常热心地谈论社会资本的问题，而社会资本的核心内容就是信任的问题，就是人与人之间的合作关系方面的问题。这也就是说，一个国家只有物质资本的积累，经济增长不一定好。如果一个国家社会资本很丰富，那么物质资本和人力资本就积累得快。好比一个人越学越善学。如果一个社会的合作程度很高，那么知识的价值就得到很好的体现，人们就越愿意投资教育；如果一个社会的信任度很低，那么知识是没用的，人力资本的积累就会非常的缓慢。这已经是全世界的一个非常热的研究题目。现在国际合作、跨国公司成功的案例不是很多，原因就在于国际合作的信任关系很难建立，特别是不同文化背景之间的信任。有一个著名的案例就是美国百事可乐和中国最大的一个罐装厂四川百事可乐之间的关系破裂了，现在问题已经推到了斯德哥尔摩的仲裁机构。上次美国来了一位教授，我和他谈到这个问题时，他说他最关心的是百事可乐使用什么方式和四川百事可乐进行交流。因为交流方式影响到双方的理解，影响到信任关系。另外还有好多类似的案例，比较典型的一个是广西一个农民办的企业。他们

请来一个经理人，但是最后关系破裂，两败俱伤，经理人被抓起来了，企业也没有什么价值了。当然我们也看到一些比较成功的例子，比如杭州的金义集团，一个生产饮料的家族企业。几年前，大概是 1998 年不再搞家族化管理，请来一位经理人，生产“五大连池”牌矿泉水，这是比较成功的例子。信任问题不仅理论界关心，实务界也非常关心，尤其是政治的国际化，政府之间的信任也变成一个非常重要的问题。

下面我先给大家提供一些很有意思的数据。2000 年我委托中国企业家调查系统在调查问卷中问了这样一个问题，就是“根据你的经验判断，在中国 31 个省市自治区中哪 5 个地区是比较守信誉的，按照守信誉的程度从高到低排列”。这个调查回收了 5000 多份问卷，填写问卷的大部分是公司企业的老总。

我们得到这样一个结果：总体上来讲，中国 31 个省市自治区中信任度排名最高的是上海，其次是北京，上海是 218.9，北京是 169.0，然后是江苏、广东、山东、浙江。这里有一个问题，为什么西藏排名在最后？其实原因在于好多人对西藏不了解，而对上海、北京、江苏这一带了解得比较多。所以这次调查得到的结果是一个总体的数字。

这次调查的结果还有一些有趣的地方。比如说北京人认为北京是值得信赖的，分数是 57.9，而北京人打出的天津人的可信度分数是 0.5，等等。大家可以发现，所有地区对北京和上海的排名都较高，还有一个特点就是每个地方都说自己的地方排名最高。这个比较好理解，一般本地人还是喜欢说本地人的好话。不过有一个地方例外，就是海南人自己不信赖海南人。海南人不把自己排在可以信赖的地区，其中有好多原因：一个可能是海南本来就骗子多，不值得信赖；另外可能是好多海南的商人不是海南本地人，而是从外地去那里做生意留在海南的。需要说明的是，这些数据完全是主观判断，没有任何客观指标，目的不是为大家提供参考，否则有些人就要告我误导投资者了。

我们把信任程度看作一个变量，探讨它与经济增长的一些关系，当然这是很粗的一些研究。我们按照收入水平把各省分为 5 个组，最高收入组的信任度为 8.76，而最低收入组的信任度为 0.81。虽然这个数字不能用倍数来比较，但是却说明越是收入高的地方信任度越高，可以说信任度高的地方经济发展得就比较好。另外，我们可以看到地区 GDP 增长与第一守信度的相关系数是 0.96，人均 GDP 与第一守信

表 1-1 各地区守信用的情况(未剔除本省,%)

序号	地区	第一位 比例	第二位 比例	第三位 比例	第四位 比例	第五位 比例	加权
1	上海	22.7	16.5	8.7	4.8	3.7	218.9
2	北京	16.6	11.3	8.3	5.5	4.9	169
3	江苏	5.7	10.2	9.5	7.6	5.7	118.7
4	广东	10.1	6.2	7.5	6.8	5.8	117.2
5	山东	6.4	5.4	7.3	7	6.7	96.2
6	浙江	3.5	5.1	7.1	6.3	5.9	77.7
7	天津	1.7	4	4.2	4.4	4.0	49.9
8	辽宁	1.9	2.1	2.2	2.4	2.8	32.1
9	河北	1.4	2.2	2.6	2	2.5	30.1
10	四川	0.9	1.8	2.2	2.8	3.2	27.1
11	福建	0.9	1.7	2.1	2.2	2.3	24.3
12	云南	1.4	1	1	1.6	1.6	18.8
13	黑龙江	0.7	1.1	1.3	1.3	1.5	15.9
14	新疆	1.1	0.6	1	1.3	2.1	15.6
15	陕西	0.7	0.9	1.2	1.4	2.0	15.5
16	吉林	0.7	1.2	1	1.2	1.1	14.8
17	河南	0.6	0.9	1	1.6	1.6	14.4
18	重庆	0.5	0.7	1.2	1.8	1.6	14.1
19	湖北	0.5	0.7	1.3	1.3	1.8	13.6
20	广西	0.6	1	0.9	1.1	1.1	13
21	安徽	0.4	0.8	0.9	1.6	1.5	12.6
22	山西	0.6	1	0.7	1.1	0.8	12.1
23	内蒙古	0.7	0.7	0.8	1	0.9	11.6
24	湖南	0.4	0.5	0.7	1.1	1.6	9.9
25	甘肃	0.3	0.6	0.6	0.8	0.9	8.2
26	江西	0.2	0.4	0.6	1	1.0	7.4
27	贵州	0.2	0.4	0.6	1.1	0.8	7.4
28	青海	0.2	0.4	0.3	0.4	0.5	4.8
29	宁夏	0.2	0.3	0.3	0.4	0.7	4.6
30	海南	0.1	0.2	0.4	0.5	0.6	4.1
31	西藏	0.1	0.2	0.2	0.3	0.2	2.7

度的相关系数为 0.6，也是很相关的。这就是一个地区经济的发展和信任的关系。

还有一些比较有意思的问题大家可以讨论，比如说信任和企业规模有什么关系，我们后面还会讲到这个问题。一般来讲信任度高的企业规模应该比较大。但信任与私人企业规模的关系不符合刚才讲的理论。大体上来讲，信任度高的地区每 100 万人口当中拥有的私人企业数量明显要多，相关系数是 0.89。私人企业的户数和从业人员的数量、投资者的数量、私人企业户数增长都有一定的相关性，而且都是正相关的。但是大家注意，私营企业的规模和信任的相关系数是负的，比如信任度与私人企业平均每户的人数和投资者的人数的相关系数是 -0.55 和 -0.56。所以大体上来讲，信任度高的地方，私人企业的发展比较好，但规模不是很大。这是因为，一般来讲，如果人与人之间信任度低的话，政府的力量就必须要强。政府力量强要求企业必须要做大，小企业没有办法生存。所以说信任度低的地方，私人企业数量少，但是规模大，和政府关系比较好。我们可以设想一下，比如说浙江可能有大量的私人企业，而陕西可能就冒出像 505 这样一些企业，但是规模小的企业却比较少。这是我的一种猜测。

我从调查中发现，其实很多中国的私人企业资本过剩，钱多得花不完，而真正要钱的企业却没有钱。我在陕西、浙江都有这种感觉，明星企业贷款一般比较容易，特别是当企业的总经理成为政协委员或人大代表后就更容易。这和我刚才的理论不太一样，因为如果完全是一个自由的经济，政府干预很少，那么就应该是信任度越高的地方，企业的规模越大。但是我们中国的情况不太一样。在我们 900 多家大的私营企业中，我让我的助理调查了 600 多家，询问其总经理或董事长是不是政协委员？大约 60% - 70% 都是有头衔的，或者是政协委员，或者是市人大代表，但总量上没有发现与信任度有大的关系。

我刚才讲如果人与人之间信任度比较低，就会求之于政府，在这种情况下，大规模的企业就会比较多。我们回过头来看看东北和海南这些地方的评价。东北三省，黑龙江、辽宁、吉林分别排在第 8 位、13 位和 16 位，都是大企业比较多的地方，这是一些初步的数据。

另外我们可以看一下信任和企业绩效之间的关系。我们发现信任与国有及国有控股企业的产品销售利润很有关系，是 0.59；与国有企业的全员劳动生产率的相

关性也比较显著,是 0.67;与产品销售利润及利润总额相关性也比较显著,是 0.67 和 0.62。在信任度高的地区,企业的效益都会好一点。我们还分析了引进外资,发现如果地区比较值得信任的话,引进外资的规模就会比较大。这个很好理解,外国人要进入的话,这个地区是否讲信誉就成为一个很重要的决策变量。外资企业的数量、外商投资总额、外资企业的注册资本、每百万人口中引进外资的总额与信誉度的相关系数分别是 0.5、0.61、0.63、0.81。必须指出的是这个相关系数不一定反映因果关系。



关于影响信任的因素大体上有以下几个结论。一是人口中高等教育的普及水平对信任有影响,教育水平越高的地方信任度越高。另外,如果我们不剔除教育,人口中官员比例与信任度成正比,但是剔除教育则成反比,也就是说给定教育水平,一个地方的人口官员所占比例,这个地方越不值得信赖。当然这个统计还有待进一步研究。二是中国的政府官员和教育水平是相关的,政府官员都要有一定的学历,基于这个原因我们笼统地说政府官员对信任的影响可能是正相关的,但是把教育剔除的话就是负相关的。

还有一个问题就是市场化。樊纲作过一个市场化指标的调查,结果表明市场化和交易的频度是影响信任的重要因素。市场化程度越高,交易频度越高,信任度就会越高。另外我们发现,交通设施城市化与信任有显著的相关性,但是没有发现地域文化即南北的地域与信任有显著的相关性。市场化交易和信任的关系表现为,市场化程度越高,信任度越高,比如一个地区信任程度是 10%,市场化程度每提高 1 个百分点,信任的程度就会提高 5 个百分点,达到 15%。信任的形成和人与人之间的交流有关,一个封闭的地方,人与人之间的交流非常少,人与人的了解就非常少,对信任的建立就非常不利。如果是开放的地方,人与人之间的交易就会很多,互相之间就产生重复博弈,使人们有积极性建立信任。过去我们常说无商不奸,但 1776 年亚当·斯密在《国富论》中谈到这样一个观点,13—16 世纪的荷兰人之所以比英国人更讲信用,原因就是荷兰的商业发达。一个社会的商业发达之后人们会更