

执行就是一切，公司中最强大的执行力是克服一切管理困难的利刃。

北京大学光华管理学院院长/厉以宁教授

细节决定成败，不注重小节，任何一家公司都不会取得最佳的管理效益。

清华大学经济管理学院院长/赵纯均教授

北大清华 最佳CEO讲座

· 最有价值的十堂管理课 ·

龙文元 / 主编



哈尔滨出版社



北大清华 最佳CEO讲座

· 最有价值的十堂管理课 ·

龙文元 / 主编



哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

北大清华最佳 CEO 讲座/龙文元主编.—哈尔滨:哈尔滨出版社,2004.9

ISBN 7-80699-245-6

I.北… II.龙… III.企业管理—文集 IV.F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 039480 号

责任编辑:王笑东 戴淮明

封面设计:左右工作室

美术编辑:祝雪峰

北大清华最佳 CEO 讲座

龙文元 主编

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码:150006 电 话:0451—86225161

E-mail:hrbcbs@yeah.net

网址:www.hrbcbs.com

全国新华书店经销

北京师范大学印刷厂印刷

开本 787×1092 1/16 印张 17 字数 320 千字

2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-80699-245-6/F·25

定价:35.00 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451—86225162
本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

代序 寻找中国的企业领袖



(北京大学光华管理学院副院长、教授)

要问中国能否产生出世界级的企业领袖？我们首先要问的是什么是企业领袖。实际上，要回答这个问题，我们还要知道为什么需要企业领袖。我们之所以需要企业领袖第一是因为未来是不确定的。我们生活在一个充满风险的世界当中，所以，我们需要有人给我们指明方向，告诉我们应该往哪里去；第二是因为我们人与人之间需要合作，同时，合作中又有冲突，企业中一千个人可能就有一千个目标。所以，这就需要有人把不同的个人目标汇总成一个集体的目标。

我们需要企业领袖还因为世界在不断地变化，新的环境不断地出现，所以我们需要创新才能够适应这个变化，才能够成长，才能够具有竞争力。所以作为一个企业领袖一定要有创新的素质、创新的思维、创新的能力。

企业领袖不是个人行为，而是一个公司行为。在我们国家可以看到，确实有好多的企业领导人，他们花了大量的钱、大量的时间都在塑造个人的形象，而不是企业的竞争力。我们好多企业领导人个人非常有名，但我们的消费者并不知道他的企业究竟在干什么，有没有核心竞争力。我们每一个企业领导人必须记住，如果历史将来能够记住你，那并不是因为你做人的魅力，而是因为你所创办的事业。为了做到这一点，每个企业家都要有一个意识，就是选好接班人。

企业领袖是一种团体的行为，不是个体的行为，所以中国能否产生世界级的企业领袖，不在于单个的英雄，而是整个中国企业家团队是否能够健康成长

长,是否能够在世界的舞台上传递起来、连起来,打造一个整体形象。我们需要合作。有些企业经常盼对手快快地倒下,这种思维太狭隘。单个的人太孤单了,也不可能真正成为世界领袖。

要做一个成功的、令人尊敬的企业领导人,企业家有很多需要注意的地方。一个优秀的企业家必须是一个遵守法律的企业领导人,我们必须看到,我们有好多的企业都是在违法违规下成长起来的。但是到了今天,我想一定要改变,胸无大志的企业无所谓,如果想成为百年老店,你应该是一个守法的企业家。

企业家必须讲信誉。信誉之所以难,是因为注重信誉意味着我们要牺牲好多眼前的利益,如果不牺牲眼前利益就可以有信誉,每个企业都会非常讲信誉。正因为要牺牲眼前利益,所以重视信誉很困难。企业家面临太多的诱惑,我们的产品给客户带来损害,我们可以用各种理由说不是自己的责任,说是经销商的责任或者客户自己的责任。但是这样下去,有谁还会相信你?

企业家应该尽量地非政治化。中国的企业家,要完全非政治化是不可能的,因为我们的经济仍然处在高度的政府控制之下。但是对那些靠跟政治领导拉关系做好自己企业的人,我要提出警告:从历史上看,从全世界的范围看,那些过分政治化的企业都没有好结果,都不可能持续存在,因为政治老是要变化,但是做企业一定要有一个坚定不移的目标,如果你为了政治而过分地、不断地改变自己企业的目标,那么这个企业不可能长期地存在。

企业家必须讲求社会责任。我们企业生存是要赚钱的,但是赚钱并不是企业存在的理由,我们要存在是因为我们要为社会创造价值,这种价值在好多情况下可以通过利润表现,一个企业如果老是亏损,就说明你在社会上没有尽到责任,但是你必须看到,并不是所有的社会价值都可以表现为利润。所以企业家在讲究利润的同时,必须注重你的社会形象、社会责任,包括你在环境保护中的责任,包括你在推动社会教育、文明化、社会信任方面的责任。这一点也是全世界企业界都强调的。

目 录

第一讲:新一轮管理挑战 (1)

——培养一个企业卓越的执行力

(毕博管理咨询公司全球副总裁兼中国地区总裁 黄辉)

第二讲:市场营销 18 项定理 (31)

——如何成功地在中国进行市场营销

(VOLVO(中国)投资有限公司中国地区副总裁兼首席运营官 吴瑜章)

第三讲:新惠普管理之道 (57)

——企业并购之后的考验

(惠普公司中国地区总裁 孙振耀)

第四讲:创业融资的捷径 (85)

——易趣网之路与中国电子商务的未来

(易趣网络信息服务(上海)有限公司董事长兼首席执行官 邵亦波)

第五讲:从优秀到卓越 (109)

——互联网时代的“思科”模式

(思科系统公司副总裁、思科系统(中国)网络技术有限公司总裁 杜家滨)

第六讲:基业常青的商道 (139)

——企业的“诚信”意识

(步步高电子有限公司董事长兼总经理 段永平)

第七讲:打破一切常规 (165)

——“爱国者”的历程

(华旗资讯集团总裁 冯军)

第八讲:民营企业的突破 (191)

——手机产业的全球化视野和前瞻性思维

(广东侨兴集团董事长 吴瑞林)

第九讲:淡化家族制 (213)

——现代家族制模式探讨

(宁波飞翔集团公司董事长、宁波方太厨具有限公司董事长 茅理翔)

第十讲:突破国企重组的禁区 (239)

——国有企业重组过程中的务实与探讨

(宁夏煤业集团有限责任公司总裁 张文江)

第一讲

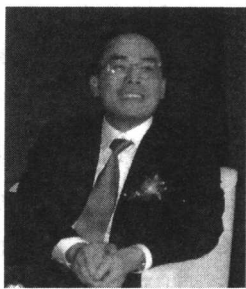
新一轮管理挑战

——培养一个企业卓越的执行力

演讲人：毕博管理咨询公司全球副总裁

兼中国地区总裁 黄 辉

地 点：北京大学英杰交流中心一层阳光大厅



黄辉，生于1962年11月1日，福建人，现任毕博管理咨询公司全球副总裁兼中国地区总裁。

1982年于厦门大学获得计算机系学士学位，随后前往德国留学，在联邦德国波恩大学先后获得应用数学及计算机科学硕士学位，并于1989年获得博士学位。

从1989年至1996年，在德国当时最大的化学及医药公司赫司特（Hoechst）（《财富》五百强）总部咨询部门工作，积极影响并实现了该公司泛欧洲营销、生产、物流及信息系统的一体化。此后，在国际五大咨询公司之一的普华任咨询高级经理，为奔驰、壳牌等跨国公司在欧洲及美国等地提供了精细生产方式、机构及流程重组、绩效管理等咨询服务。

1996年，黄辉前往日本东京负责毕博管理

咨询公司在日本的业务,在他的领导下,毕博成为在日本富有影响力的咨询公司。自 1998 年 9 月起,开始担任日本区董事总经理与董事会代表。2001 年 4 月,黄辉被提升为毕博全球高级副总裁,负责日本、韩国区的制造业、流通业与高新技术等产业的咨询服务,并兼中国地区总裁。自 2001 年起,黄辉年年获得公司“全球最高业绩奖”。在此期间,他领导公司为包括西门子、摩托罗拉、索尼、夏普、欧莱雅等在内的欧美及日本著名企业提供了多种咨询服务。

从 2001 年起,基于中国市场对管理及信息化咨询的迫切需求,毕博加大在华投资,黄辉也加快了业务及咨询队伍的发展建设步伐。针对中国市场的特色,在引进国际先进管理模式的同时,全面实施解决方案及咨询队伍的本地化,促进东西方文化与管理理念的融合,明确了“实施就是战略”的奋斗目标,带领毕博管理咨询团队协助众多的中国企业提高了管理水平。为充分利用国内软件人才,支持中国软件产业的发展,2002 年 10 月,在黄辉的发起和领导下,毕博全球开发中心在上海张江软件园建立,成为目前该软件园最大的项目。

毕博管理咨询公司 (Bearing Point Inc.): 原名毕马威管理咨询公司 (KPMG Consulting Inc.), 是世界上最大的管理咨询公司之一,总部位于美国弗吉尼亚的麦克林,年收入近 30 亿美

元。除传统的管理咨询服务外,毕博还不断利用新兴的高科技技术为客户提供新的服务项目,其服务涉及五大产业,包括高科技、通讯和媒体、消费品、工业市场、金融服务业和公共事业;并为各类企业提供八大类别的解决方案,即战略和运营流程改进、供应链管理、企业解决方案、客户关系管理、基础架构服务、管理外包服务、新兴科技无线技术解决方案和系统集成服务。毕博在公共和私人领域为全球 2 500 余家客户提供服务,其中包括 318 家《财富》前一千强企业,60 家《财富》前一百强企业。毕博同客户保持着良好而持久的合作关系,排名前 50 位客户的维持率为 100%,前 150 名的维持率为 96%。2002 年 5 月 1 日,成功地并购了安达信公司在中国内地及香港的咨询业务,成为中国最大的管理咨询和系统集成公司,员工数达到 650 人左右。



讲座内容

目前,在中国咨询业方面,我们在跟其他同行公司交流时,基本上会听到两个方面的反映,这两个方面互相矛盾。一个方面说中国企业不好,一个方面说中国企业很好。我认为之所以会存在这种

差异,原因在于目标群体的不同。大部分咨询公司在过去的七八年或者是两三年中,都把目标对准跨国企业在中国的分支机构,而毕博从两年半以前就开始调整了战略,把目标对准中国的大型国有企业和民营企业,这一块的业务量非常大,是个非常好的市场。而且中国企业目前正处于起飞阶段,在这个阶段非常需要管理咨询方面的服务。所以毕博对中国市场非常有信心,从 2003 年起,在中国作了更大的投入来发展咨询行业,包括培养核心人才。

大家知道 2000 年的这个时候全球网络经济过热,造成泡沫,最后泡沫破裂,对整个产业造成了很大的影响。在过去的三年中,整个网络产业都是比较低迷的,中国可能是例外,但是在日本市场、欧洲市场都是如此。美国很多企业高层管理人员、大学校长、技术人员都在思考,因特网造成的网络经济泡沫破裂后,新一代的产业是什么?也就是能够对全球经济产生影响的下一代新技术是什么。在过去的两年中,企业界、学术界在这方面的摸索研究从来都没有停止过。到 2002 年年底,主要的企业领导和高校资深研究人员,对今后主导世界经济的新技术基本上有了比较好的把握,主要包括以下几个方面:

从 2002 年开始在美国实施的无线识别技术,这个技术肯定会对整个物流、流通产业产生革命性的影响。从 2003 年 8 月份开始,美国最大的零售商沃尔玛和美国国防部已经在进行这方面的尝试,要求他们的前 100 名供应商把无线识别技术嵌进他们所有的产品里去,保证物流畅通。这是第一个方面。

第二个方面是我们都看到了因特网时代的兴起,在因特网开始的时候,大家都认为通过这种有效的信息传播渠道,很多媒体,包括书、报纸都会消失。但实际上到目前为止,还有很多书和报纸存在,包括大部分软件的使用手册,仍然是印刷品的形式。为什么

会这样呢？因为一直没有找到一种能令所有消费者都感到满意的媒体形式。但现在技术有了长足发展，塑料半导体发展到今天，在实验室中已经利用其发明了一种新的媒体形式——屏幕可以像报纸一样打开，也可以揉成一团塞到口袋里。这对整个信息产业未来的发展也会产生巨大影响，其广度和深度绝不会低于因特网。

第三个技术叫生物模拟技术。利用信息的生物技术来模拟生物和人体的有机管理。这个技术现在也成熟得非常快。

所以我们可以看到，在因特网经济崩溃后，通过三年多新的摸索，整个经济又找到新的方向。毕博公司在 2003 年年初，同美国德州仪器合作，联合开发了无线识别技术方案，并将它提供给了我们的客户。这些是新的潮流，对整个世界经济会产生新的更深的影

响。

下面，我们回到今天演讲的主题，今天要讲的是企业管理、管理理念。我们回顾一下 20 世纪的这 100 年，特别是二战以后走过的历程，会发现在每一个阶段都存在着一个主导管理理念。二战结束初期，整个经济是卖方市场，所以生产技术起很大的作用。到 20 世纪 60 年代，以丰田公司为代表的精密生产方式在很大程度上取代了以福特为代表的大规模生产方式，也就是取代了泰勒的科学管理。而且我们今天已经知道，精密生产的效果、成本、模式在很多方面超过大规模生产模式。

紧接着从 20 世纪 60 年代末开始，生产发展、产品增加后，市场从卖方市场转变为买方市场，也就是现在中国面临的情况。在这种情况下，如何更进一步提高产品的竞争力呢？于是企业的注意力开始转向质量的提高。20 世纪 60 年代至 70 年代初，出现了质量管理，并成为很多大型企业，包括日本、美国企业管理工作的重点。

到 20 世纪 70 年代末 80 年代初，大家的质量都上去了，于是

竞争重点又转到营销上,如何建立一个营销体系推销产品、创立自己的品牌,成为很多公司关注的焦点。在这一时期出现了很多很有创意的营销手段,如电话营销、直接营销等。

到 20 世纪 80 年代,日本和美国成为整个经济的主流,日本经济向美国经济提出了巨大的挑战。20 世纪 80 年代中期,日本三菱集团收购美国纽约一家公司,对整个美国的经济产生了巨大影响,也对美国企业家的自信心造成了巨大的打击。所以从 20 世纪 80 年代中期开始,美国企业家开始思考如何战胜日本企业。后来,MIT (麻省理工学院) 大学组建了一个研究小组,对整个日本的管理进行研究。在他们研究结果的影响下,美国企业界、学术界对如何使整个流程(也就是企业价值创造的流程)更有效、更快捷进行了很多思考。所以从 20 世纪 80 年代开始,整个企业界的主题就围绕着“流程”展开。为了更好地实现流程再造,从 20 世纪 80 年代初期开始搞 ERP——ERP 也是一种流程再造、一种整合,它的基本理念是整合一个企业所有的信息,为企业的各个领域提供服务。之后,欧美企业在 ERP 实施完成后走向供应链,供应链也是整合,它是公司内部产、供、销的整合,也是跨行业、跨企业的整合。到 20 世纪 90 年代中期客户管理兴起,这还是整合,即如何把公司的所有部门,以客户为导向整合起来,为客户提供更好、更优质的服务,包括提高客户的收入等。

进入 21 世纪后,尤其是从 2002 年开始,大家对今后世界经济的主流有了大概的了解后,企业高层,包括管理学界对以后管理方法面临的挑战,或者说管理的重点是什么,作了很多思考、研讨。但是到今天为止,虽然我们可以很清楚地说出今后主导世界经济的是哪三项技术,知道它们会促进一大批新产业的发展,可是对管理学或企业管理方面的走向还不很明确。什么管理理念可以像 20 世

纪 80 年代的“流程再造”一样成为主导整个企业的工作重点，没有任何人能作出一个判断。但是，不管在日本、美国还是欧洲，有两个方面是大家讨论得最多的，也逐渐成为大多数公司工作的重点。第一个方面是如何更好地培养一个企业的实施能力，第二个方面是多文化企业管理问题。从 20 世纪 80 年代开始，经济逐步全球化、企业业务全球化以后，很多大型跨国公司在世界各地都有分支机构，现在这些公司面临着一个挑战，即过去 20 年的全球化只是把产品卖到新的市场，把生产基地搬到一个新的市场，利用当地的成本优势节约成本，但是现在很多跨国企业高层都在思考，如何能更有效地管理一个跨国企业，如何能在一个多文化的企业里更有效地进行经营。从 2000 年开始，企业界人士和商学院教授更经常地讨论这两个方面的问题，尤其是对于多文化企业管理。比如说，在过去的 20 年里，很多美国公司在日本、中国的经营方式和它在美国的经营方式几乎是一模一样的，这一方式对还是不对？是否有其他经营方式能更进一步提高它的经营效率和业绩？

三个星期前，我碰到理查德·路易斯。理查德·路易斯是一位非常著名的多文化企业管理专家，同时也是英国和日本的皇家多文化顾问。他在这两个方面已经作了一些非常深入的研究，已经确定了一些主要指标，包括对权力的看法，对一些不确定性因素的看法，人作为一个个体，其思维取决于行动和结果的相关性，等等。这方面的研究对跨国公司今后在各个特定文化区域里设定它的组织结构、管理方式、领导模式都会产生非常深远的影响。

下面，我们进入今天演讲的重点——我认为下一轮管理的挑战是如何培养一个企业卓越的执行力。

如果我们回眸过去 20 年来企业的发展，尤其是跨国公司，可以看到一些今天非常强大的公司在 20 世纪八九十年代并不太出