图书在版编目(CIP)数据

南京大学 MBA **论坛丛书. 第** 1 **辑/韩顺平主编. —南京：南京大学出版社**，2005. 12
ISBN 7－305－04615－9

Ⅰ. **南…** Ⅱ. **韩…** Ⅲ. **企业管理—研究生教育—文集** Ⅳ. G643－53

中国版本图书馆 CIP **数据核字**(2005)**第** 149060 **号**

书　　名　南京大学 MBA 论坛丛书(第 1 辑)
主　　编　韩顺平
出版发行　南京大学出版社
社　　址　南京市汉口路 22 号　**邮编** 210093
发行电话　025－83596923　025－83592317　**传真**　025－83328362
网　　址　http://press. nju. edu. cn
电子邮件　nupress1@public1. ptt. js. cn
　　sales@press. nju. edu. cn(**销售部**)
印　　刷　江苏苏中印刷厂
开　　本　787×1092　1/16　**印张** 16. 5　　**字数** 320 **千字**
版　　次　2005 **年** 12 **月第** 1 **版**　2005 **年** 12 **月第** 1 **次印刷**
ISBN 7－305－04615－9/F·579
定　　价　38. 00 **元**

* **版权所有，侵权必究**
* **凡购买南大版图书，如有印装质量问题，请与所购图书销售部门联系调换**

需要全本请访问 www. ertongbook. com

《南京大学 MBA 论坛丛书》编委会

顾　问　洪银兴　施建军　周三多

主　任　赵曙明

副主任　杨　忠　范从来　刘厚俊　刘志彪

　　陈传明　裴　平

编　委　茅　宁　杨雄胜　徐志坚　韩顺平

　　曹永菊　桑秉南　张江江　王知非

主　编　韩顺平

副主编　桑秉南　李　晶　王　波

编　辑　王俊峰　沈　军　董德昌　周荣凤

　　单　敏　刘　菡

序 言

南京大学是一座有着百年历史的综合性大学。南京大学商学院是国内外具有一定影响力的商学院，也是国内最早开设 MBA 教育的商学院之一，其综合教育水平位居全国 MBA 教育前列。南京大学的 MBA 教育以“全球视野、系统思考、解决之道”为培养目标，注重管理学与经济学理论的熏陶，注重战略思维和国际眼光的培养，注重实战能力和创新能力的提高。由南京大学商学院主办、南京大学商学院 MBA 教育中心倾力打造的“南京大学商学院 MBA 论坛”及“南京大学商学院 MBA 新年论坛”是目前在国内具有一定影响力的管理论坛活动，受到社会各界的广泛关注和一致好评，同时也倍受企业界和新闻界的青睐。

《南京大学 MBA 论坛丛书》记载了近两年来这两个论坛和相关主题论坛上部分嘉宾精彩的演讲内容，这些主讲嘉宾中有学术界的泰斗、诺贝尔经济学奖得主，更多的是在商界叱咤风云多年的企业管理精英；他们演讲的范围非常广泛，从政府宏观政策分析、行业特征，到企业经营、人生感悟，涉及诸多学科。他们的演讲或激情万丈，或静水深流，代表他们对人生经历的感悟和结晶，对于有志于在工商管理实践中创出一番成就的 MBA 学员而言将具有很大的启迪和帮助。这其中有王志东先生的《协同应变——信息化新趋势》，有王石先生的《登山与人生》，有冯仑先生的《民营企业面临的新挑战》……

每次演讲结束后，嘉宾与 MBA 学员的互动精彩不断。每周的论坛已经成为南京大学商学院的一个惯例、一个管理哲学与管理实践交汇的平台。为了使更多的同学和朋友欣赏到这些精彩的演讲和对话，我们决定结集出版。消息传出后，各方反应热烈，我们深感鼓舞同时倍感担忧，毕竟将演讲内容特别是某些嘉宾的即兴演讲的内容以书面形式表达出来，是一件费时、费力的工作，如果在编辑过程中出现文字疏漏，更要承担“曲解原意”

的风险。

为了把这套《南京大学 MBA 论坛丛书》做成精品，我们对于演讲嘉宾的录音资料进行认真地整理和分析。为了保证文字忠于原稿，保持演讲者原汁原味的演讲风格，我们对于他们口语化的表述尽量给予保留；为了避免冗长和重复，我们认真讨论了各篇文稿，从中选取精彩部分并得到演讲嘉宾的确认，最终形成了这本《南京大学 MBA 论坛丛书（第 1 辑）》。

希望您能喜欢这本书，更希望这本书能给您带来启迪和帮助。

目录

序　言

信息和通讯技术对全球经济的影响 …… A·迈克尔·斯宾塞 1
企业家能力的要求 …… 陈春花 6
我国社会主义市场经济体制改革的新突破 …… 洪银兴 12
高智慧企业之运作——理律法律事务所的成长与管理 …… 李光焘 21
企业要承担社会责任　主动为构建和谐社会作贡献 …… 李　仁 29
超越时代的管理思想家——德鲁克先生 …… 赵曙明 33
中国企业战略管理的思考 …… 方洪波 37
民营企业面临的新挑战 …… 冯　仑 48
本土企业家的中国经验与商业价值观 …… 高天乐 58
成功并不是你想象的那么难 …… 贺超兵 72
企业家的创业、守业与千秋基业 …… 黄宏生 81
观点创新——民营企业家成功的源泉 …… 江宝全 86
企业发展与企业家精神 …… 蒋锡培 94
商业银行的资本约束与风险管理 …… 焦世经 100
艾默生公司的成功经验 …… 任锦汉 108
企业责任和企业核心竞争力 …… 任晋生 115
关于企业家社会责任的几点思考 …… 沙卫平 121
基于行为习惯的企业文化建设 …… 沈东军 128
江苏建筑业核心竞争力的培养与形成 …… 陶昌银 134

需要全本请访问 www.ertongbook.com

目录

以人为本　服务社会　在持续发展中不断提升企业价值 …… 王　建　142

登山与人生 …… 王　石　150

中脉现象与伙伴文化 …… 王尤山　158

协同应变——信息化新趋势 …… 王志东　164

迎接中国流通业英雄时代的到来 …… 汪建国　176

企业创造力与房地产经济 …… 汪庆玲　184

多元化产业投资的运作模式 …… 薛加玉　192

文化成就百年基业 …… 严介和　197

营销等于传播 …… 叶茂中　203

WDM——中国成功的营销管理模式 …… 袁亚非　211

“长三角”房地产发展现状及展望 …… 张国安　221

以人为本——企业成长的关键要素 …… 赵祥海　229

总经理的执行力 …… 蒋佳平、余本礼、朱献国　232



A·迈克尔·斯宾塞

嘉宾简介

A·迈克尔·斯宾塞，2001 年度诺贝尔经济学奖得主，菲利普·H·赖特讲座教授，斯坦福大学终身教授和商学院原院长，橡树山资本合伙公司和橡树山风险资本合伙公司的合伙人，普林斯顿大学学士（罗氏奖学金）、牛津大学学士和硕士、哈佛大学哲学博士；1984 至 1990 年，担任哈佛大学文理学院执行院长（被授予乔治·冈德经济与工商管理讲座教授称号）；1990 至 1999 年，担任斯坦福商学院院长。斯宾塞教授曾因为在教学上的杰出表现被授予约翰·肯尼思·加尔布雷斯奖，也曾因为“对经济思考和知识的重大贡献”而被授予约翰·贝茨·克拉克奖章。

信息和通讯技术对全球经济的影响

A·迈克尔·斯宾塞　2001年度诺贝尔经济学奖得主

我们这个时代，是一个全球经济的时代，信息技术发展非常快，而信息技术又是整个经济驱动的重要因素。

在谈技术对经济驱动的作用的时候，首先，我们不得不提到摩尔定律。摩尔定律是指在电子行业、或者是半导体行业，产品生命周期一般只有18个月。这是信息技术时代产品的特点。自从电脑技术在20世纪50年代发明以来，在处理信息速度方面就发生了非常大的变化。实际上在50年代用电脑技术处理信息，代价是非常大的。此外，Mike Cafe所创造的一个理论，也谈到了技术对经济的驱动作用。它最主要的原理是在信息技术的领域内接触电脑的人数——用通俗语言来说就是跟信息技术接触的价值——呈几何倍数增长。除此以外，宽带技术突飞猛进的发展也是一个技术驱动经济的重要因素。总之，以上所列特征反映了技术在三四十年内的发展速度是让人难以想象的。

30年前，我跟其他一些年轻的经济学家已经对信息进行了理论上的探讨。在对金融市场以及劳动力市场进行研究时，就发现信息存在不对称，其严重的程度已经损害了市场的发展。

在学微观经济学时都会假设所有人对市场的情况都非常了解。真正的交易过程涉及到一个信息处理的过程。在这个信息处理的过程中，存在很多的活动，比如要挑选信息，要把它转移到需要的地方，要控制它、不停地去寻求它等，这是在组织里谈交易成本。在谈到市场功能时也会提到交易成本这个概念。做生意时，买卖双方要相互寻找。比如，买方要寻求很多的信息包括商品的价格、特点等。在市场上买主在寻求信息时，会遇到很多存在差异的产品，这时最重要的问题就是寻求匹配，而这其中又包含了两个特殊的问题，一个是如何去控制，另一个是如何在供应与需求链上进行协调。所以经济学家就把在市场以及交易过程中寻求信息、创造信息和改造信息所发生的成本称之为交易成本。值得注意的是网络技术，也就是电子技术，对减少交易成本所起的作用是非常深远的。

在谈到经济学里的交易成本时，可以想到物理学里的摩擦的概念，假设所有人都知道所有价格，这就类似于物理学里的没有摩擦的情形。

交易成本迅速降低始于上世纪80年代初。在80年代交易成本的降低与ERP系统密切相关，ERP系统被比尔·盖茨先生称为组织中的神经系统。组织中所有制造过程、订购过程等实际上都存在一个信息处理的过程。ERP系统在欧洲国家极大地帮助企业降低了成本，提高了生产效率。信息通讯技术相当于基

础性的积木的功能，它把全球供应链上的资源以及其他的一些活动都有机地联系在一起。ERP 系统在中国社会的发展相对比较慢，ERP 系统主要的功能就是在劳动力成本相对较高的情况下帮助我们节约劳动力资源，但中国社会的劳动力资源相对较便宜。今后，ERP 系统会在中国社会很快普遍发展起来。

有一个与信息技术相关的谜。在 80 年代，经济学家在解释经济增长的时候都找不到促进经济增长的因素。到了 20 世纪 90 年代后期全球经济增长特别快，很多经济学家开始寻求信息技术方面的因素。这主要是因为在 90 年代中期，信息技术、互联网的普及使许多公司得到很多有用的相关信息。

据有关 2000～2005 年中国社会使用因特网用户的数据预计，到 2005 年增长速度会接近 20%。根据有关数据也可以看出中国社会的贫困人口在锐减，中国人口中农村人口从 1978 年的 82%降低到了 2001 年的 62%。虽然中国社会大多数人住在农村，但是任何一个经济体从工业革命以来，比如英国，它的人口就不断城市化，这也是产业发展进程的标志。中国经济增长速度在不同地区是不同的，在西部地区 7.3%左右，在中部和东部沿海地区 9.6%左右，官方统计年增长率 8%左右。从有关其他经济体包括日本和南韩从 1960 年开始的经济增长速度的数据，可以看出发达经济体的经济增长速度基本在 2%～2.5%之间，其中南韩的经济增长速度非常快。这里可以忽略德国的经济增长，因为德国经济是建立在东、西德合并的基础上的，持续的时间不长。要说明的是，发达经济体和中国的经济增长模式是不同的，并不是所有经济体的经济增长都是由信息技术带动的，而发展中经济体的经济增长在很大程度上与政府管制和对外开放有关。

根据过去 3 年美国社会平均经济增长与信息技术的关系的数据还可以看到，信息技术在劳动生产率的提高方面也起着巨大作用。不仅仅在美国社会是这样，将来在其它地区也会是这样。

在经济发展过程中，随着工业革命的发展，不同经济体经济增长速度也会不同，其经济增长的原因可能是发达国家经济体的需求和技术转让对全球市场效率的整合。而根据我的研究资料数据，在全球市场整合的问题上，交通运输的便利与否又起着决定性的作用。

总之，整个经济体迅速发展的过程涉及到很多方面。比如劳动力市场里成员的流动率的提高。如果一个经济体的年增长速度达 7%～8%，那么在一个 10 年的时间段里，很多产业提供的工作都会消失，以至于产生许多社会现象。这样的经济增长对教育机构以及对人的技能的要求也会越来越多，社会结构也会发生很大的变化。

精彩对话

沙卫平（江苏苏豪国际集团总经理）：请问入关以后，政府和企业的职能行为

有哪些转变？

A·迈克尔·斯宾塞：现在中国政府对效率的认识提高了，高科技技术的不断发展也是效率提高的因素之一。可随之而来的是失业者增多，但是这些问题应该由市场自然地解决，发展中小企业就是一个很好的解决途径，日本企业就是最好的例子，非常值得中国政府和企业借鉴。

白金良（江苏舜天国际集团有限公司副总裁）：很高兴第一次和诺贝尔经济学奖得主斯宾塞教授见面。第一，中国的政府官员在 2004 年以前都谈 GDP，2004 年初以来都谈 GMP，请问如何看待这一转变？第二，改革开放 23 年来，国企体制改革很快，但是职业经理人员的去留问题还是由政府决定，请问如何用更好的激励机制来选拔最优秀的人才？

A·迈克尔·斯宾塞：我刚才在演讲中的数据可以回答您第一个问题，赵院长就这方面做过许多研究，他可以更好地回答您这个问题。考核和选拔职业经理人的主要标准要看在市场上的能力，这必须由市场经济来决定，而不是由政府直接干预。

赵曙明：2004 年第一季度中国的 GDP 增长是 9%，钢铁水泥等原材料在中国的消耗占到全世界的 40%，但是只产生世界平均效益水平的 1/4，所以现在只谈 GDP 意义就不太大。现在的当务之急是如何培养出一批职业经理人，国际上 60 年代前都是学者型的校长去管理学校，60 年代后大部分是把校长当作一个职业去做，实际上现在大学校长也是职业经理人，江苏的一些高校正在逐步推行这些改革。

杨思明（南京钢铁集团有限公司总经理）：第一，信息技术在企业中发挥着越来越大的作用，大量降低了成本，提高了生产效率，企业在信息技术应用过程中如何少走弯路？第二，欧美在发展中有哪些经验教训值得中国企业借鉴？

A·迈克尔·斯宾塞：基础建设部门、公共部门是信息技术最应该实施的地方，中国企业应该加大这些方面的投入。美国在做 ERP 系统过程中曾经浪费掉很多钱，美国建立工业链用了 10～15 年的时间。信息技术的泡沫经济其实是年轻人想一步到位的想法给人造成的一种错觉，而不是信息技术本身有泡沫。

徐崇尧（南京海外管理顾问有限公司企业发展咨询部经理、法学博士）：随着

全球化的深入，世界经济竞争越来越激烈，请问那些经济比较落后的国家如何在这种竞争下生存下来？

A·迈克尔·斯宾塞：对于发达国家来说，应该以一个全球化的角度来看待这些问题，对发展中国家提供一些技术和资金上的援助。随着贫富差距越来越大，出现了越来越多的问题，如恐怖主义。很多穷国的政府扮演的角色和本国经济发展的现状是不相符的，如税赋太重，这些问题是迫切需要解决的。由于技术，尤其是无线技术的出现，使部分商品价格大幅度下降，从而使这些商品得到了很大的普及，使穷国也可以用得起这些产品。

南大 EMBA 学员：第一，请您谈一下对南京市的看法；第二，1994 年诺贝尔经济学奖得主纳什先生和您的观点主要差别在哪里？

A·迈克尔·斯宾塞：南京有非常美丽的大桥，经济发展得非常迅速，而且是一个适合居住的城市，大学也非常多，给我留下了非常美好的印象。

我在 2001 年诺贝尔经济学奖颁奖典礼上有幸遇到纳什先生，纳什有一套非常好的博弈理论，他本人的数学功底很不错，由于他曾经生过一场病，他的故事被拍成了著名的电影《美丽心灵》，所以很多时候，他是以一个明星的角色和观众见面。

南大 EMBA 学员：中国政府在信息时代如何有效控制海外的投资？

A·迈克尔·斯宾塞：中国在海外的那些投资者是非常有能力的，也是非常难控制的，政府要放松一些管制。用信息披露的方法是非常有效果的。由于信息技术和互联网的出现，交易变得非常隐蔽，政府应该在如何征税的方面多采取一些行之有效的措施。

需要全本请访问 www.ertongbook.com



陈春花

嘉宾简介

陈春花，中国著名企业文化专家；华南理工大学工商管理学院教授、博士生导师；南京大学博士后，南京大学外聘教授、厦门大学客座教授、北京大学客座研究员、新加坡国立大学现代企业管理课程客座教授、澳洲国立大学国际管理硕士课程客座教授；中国企业形象战略评审专家、《中国大百科全书》经济卷主编、广东省政府经济研究中心特约研究员、广东省企业管理协会常务理事、广东省企业文化协会副会长、广东省精神文明协会常务理事、广东省伦理学会理事。

陈春花教授长期致力于企业文化研究，出版专著及教材近 20 多部，其中代表专著有：《领先之道》、《高成长企业组织与文化创新》、《企业文化塑造》、《争夺价值链》、《科研团队管理》等；主编了《管理沟通》、《企业文化管理》等 MBA 教材。近 3 年，她在核心期刊发表论文 70 多篇。

企业家能力的要求

陈春花　华南理工大学管理学院教授、博士生导师

主持人：接下来为我们做报告的是华南理工大学管理学院的博士生导师，南大商学院企业管理博士后，陈春花博士，她的报告题目是《企业家能力的要求》。陈春花博士现任新加坡国立大学、澳洲国立大学现代企业管理课程的客座教授，山东六和集团执行总裁。作为企业战略评审专家、广东省政府经济研究中心特约研究员、广东省企业管理协会常务理事、广东省企业文化协会副会长、广东省精神文明协会常务理事、广东省伦理学会理事，陈教授出版著作及教材 20 多部。她曾先后担任康佳集团、科龙集团、美的家电、南方航空、南方电网、广东电信公司的管理顾问，现在我们欢迎陈教授给我们做报告。

陈春花：非常感谢赵院长，今天站在这里讲话我会比较紧张，原因有两个：第一我是南京大学的学生，第二我是第一次面对江苏的企业家朋友。我觉得要是做研究的话，南京大学是一个非常有功底的大学；如果作为企业家来讲，江苏的企业家是公认的最有智慧的企业家。所以在这种情况下，我作为这样一个身份来谈，确实有些难度，那在管理当中，作为一个企业家，他最基本的是应该做什么，我今天想就这个话题来谈，这大概也是我自己在操作过程中觉得比较重要的一个话题。作为企业家，创新能力，领导能力，各种能力都需要具备，但是企业家有一个最根本的东西就是他必须是非常实干的，如果我们带一个企业并不能把一个企业从小做大，那么我们不能称之为企业家。所以在评价国内具有多少企业家的时候，我常常没有办法回答这个问题，原因很简单，就是在我们很多企业的经营者当中，有人把这个企业从大变到小，从有变到无，那么就不能说他是一个企业家。当我们谈谁是一个企业家的时候，我认为，企业家更重要的是要让这个企业进入一个务实的概念，引领务实是企业家必备的能力。我们来看一下，我是做教授和做研究出身的，常常会受到管理理论、管理工具、管理概念的影响，但是事实上，我们并不需要令人眼前一亮的新的管理工具，我们也不需要新的管理理论和概念。我们不能对经验就津津乐道，实际上，我们需要的是一个有效的管理实务。

我多年前曾经主持过广东的一个企业家之间的辩论活动，一方是广东的企业家，一方是台湾的企业家。台湾出的企业家都是顶级的，而我们广东出的企业家，在当时都是非常小的企业家，可是当我主持这个辩论的时候，我却发现，辩论的结果竟然是广东的企业家赢了，而台湾的输了。而台湾的企业家却非常谦虚地讲，他们非常荣幸在广东企业界学到这么多的管理的知识。但是事实上十年之后，广

东的企业原来的(参加辩论活动的企业)就剩下一家了,其他九个我都看不到了,而台湾的十个已经成了全球的跨国企业。为什么这样?我想说的是什么?在企业的这个概念上来讲,我们说话说得再好,想得再多,实际上都是没有用的。以前我常常说,我现在的身份在转换,我回到南大转成学生,回到企业转成总裁,那么这种转换,最大的难度是什么?当你作为一个教授的时候,你一定要把一句话当做八句话去讲,那你就是教授;当你是一个总裁的时候,那一定要把八个复杂的问题变成一个简单问题,然后把它解决掉。这是思维方式的一个转换,这个转换,我就在不断地调整。

我们在讲需要有效的管理实务的时候,很简单,实际上就是回归到三件事情上:第一就是要回归到企业基本的元素上,不要做太多虚的东西;第二就是一定要做最基本的项目,所有管理的最基本的项目都是最简单的,就是解决人、物结合之后产生的事情,没有其他的东西。所以我非常同意这种观点:管理上没有什么大的事情,都是很小的事情,当你把所有的小事做完以后,你的管理也就完成了。你做的是最基本的项目,那么更重要的是这个企业的团队的力量来源于他的基本力,而不是来源于其他,绝对不是来源于利润的获得。第三,利益的分割,不会来源于地位,而是来源于人们对这个事业产品创造的价值,你基本完成了这个东西,这种团队的力量我们认为才会成功。如果要实现这一点,不仅是我的观点,实际上是所有管理者的观点。赵院长提醒我说只有你一个是教授,那么我尽可能地讲学者们的观点,以证明我们读书人还是有用的,否则就变成没用的了。学者们的观点是什么?大概就是四个:第一,如果你是真的做有效的管理的实务,那么大家一定要记住,第一个就是你要有策略,而且这个策略一定是明确,并且是非常专注的核心策略。第二,有了策略之后,非常关键的是你要去执行,那么这种执行是什么?我们讲企业的执行,就是对顾客的期望品质的这种实现,这个是你的执行。第三,我比较怕跟人家谈文化,很多人谈文化就谈得很高,我认为中国的企业文化最大的特点就是理念都在天上飘,飘得非常高,全世界最好的理念中国都用,但是行动都是在地下爬,没有一个站得起来,那你说这种文化有什么意义呢?因此文化也必须是体现执行的文化。所以最后一个,我们还要有个组织,因为是人的问题。

黄总刚刚介绍,创维集团组织创新的能力,创维的组织创新正是以上的这四个基本面的体现。当我们来实践这些管理理论上的观点的时候,当我们真正操作这些理论的时候,我们的能力体现在什么地方呢?我把这四件基本的事情一一分解:在策略上,我认为就应该有一种焦点化的力量,就是说,你必须专注集中焦点在这种核心事业的成长。然后你一定要坚持核心价值的力量,就是说你得有这种力量。你的核心价值是什么?然后更重要的就是你所有的发展策略必须根据你的顾客,你的合作伙伴以及你的投资者的需要来发展。所以刚刚蒋总讲的五个满

意，实际上就是这样一个意思，我认为策略的确必须聚焦在这个地方。如果你离开这个地方，所做的一切的策略，对这个企业都是一种伤害，对你的结果也是伤害。

在执行当中我用了一个词是决定性的服从，自己对于中国企业有一个很深的感受，包括我现在做的企业，今年我应该很高兴地告诉赵老师，我今年的利润很好，利润是百分之两百，销售额的增长是 40%。那么这是一个非常好的结果，我想如果没有什么意外的话，我们企业今天也进入了行业的全国第二名，明年我们将冲刺全球同行的前 15 名。我们在说这个的时候，我实际上做的事情很简单，就是要做决定性的服从。因为中国人有一个特点，喜欢怀疑别人，然后证明自己比别人好，更重要的是喜欢与众不同，特别我们读书人，喜欢标新立异，但是我们在做企业的时候，需要真正的管理，需要决定性的服从。所谓决定性的服从有几点：产品与服务，持续一贯地要符合顾客的期望，这是第一个决定性的服从。第二就是必须不断地改善生产力，杜绝一切的浪费。第三是简化简化再简化。第四就是促进企业的合作，增加信息的交流，最有水平的人才一定要摆在企业的一线，以便于掌握机会。因为很多时候最佳的人才为了证明他是有价值的，或者给他地位，给他待遇，就把他升到了二线，虽有决策能力，但是没有行动能力的地位，这是一个最大的人才的浪费。我们并不缺人，缺的是把这个人放在合理的地方，最后一个大家一定要记住，这是我跟宏基学的，他一直以来对我的影响很大，就是做两只活眼的问题。你必须保持一只眼睛向外，一只眼睛向内，你不能两只眼睛都向外，或者是两只眼睛都向内，只有一眼向内、一眼向外那么才能保证成功。

那么在企业文化当中，我认为最重要的是一个集约的力量，那么这个力量的根本点是什么？就是四点：文化的基础是企业的经营业绩，这是文化的基础，离开这个不需要谈文化。更重要的是文化可以激发每个人的热情，我感到中国的企业为什么竞争力和持久力不够，很重要的一点就是从企业家到企业的管理人员，他做了几年之后就开始疲劳了，就没有精神了，甚至觉得谁都对不起他了。但是事实上我可以告诉大家，当你的文化不能激发这种激情的时候，你的文化就没有任何作用了。文化的第三点就是一定要以表扬、鼓励士气为主。文化就是要创造一个有乐趣的工作环境，这种文化就是正向的文化。最后一个就是组织，我对组织的评价是：它必须是一个协同的力量，这种协同的力量就是必须建立快速反应的组织能力，然后建立一种成功无瑕的营运的流程，更重要的就是要有一个系统的能力，而不是一个局部的能力。我最怕的就是一个企业有几个人很强，当这几个人一离开一动的时候，整个组织就瘫痪了，这是最可怕的事情。我们需要知道，当一个企业组织是一个系统的时候，不是每个人都是最强的，但是合起来应该是最强的。即便每个人是最强的，也会有人承认，离开这个系统，他就会差，那么这种组织就是有效的。最后一个就是必须展现一种精神，一个群体团结的精神面貌，

我们把这个叫做有效管理实务的一个组织。那实际上我们做得怎么样呢？好，来看一下中国的企业做得如何，如果站在今天，面对江苏企业界的各位前辈或同事，也许这么讲确实是不太对，但是我认为一个观点还是可以拿出来的。先来看我们做得如何，中国的企业大概就是四招，要么是比价，要么是同行竞争，要么是降低成本，要么就是提升服务，至少目前来讲就是这四大招。我敢说，两个行业基本是这样的，我在家电呆了十年，之后我才慢慢脱离出来，然后再看服装行业，这是国际化程度最高的生产行业，事实上结果就是这四大招，可是这四招的结果会是怎样呢？我们可以做一个问题的联想，看看可口可乐的竞争对手，是牛奶、咖啡、茶的这些制造商，从来没有把百事可乐作为他的对手，因为他认为与同行的竞争，结果是两败俱伤。我们再来看福特汽车的竞争对手，他认为是汽车的保养、修理以及其他服务的供应商，而不仅仅是其他的供应商，因为他认为，有的厂家会夺走你的利润。比如我最近写完了一本书叫《争夺价值链》，中信出版社准备 1 月份帮我出，我当时写的时候只说明三点，就是巨型的跨国的零售商来到中国，那他到底给我们提供的是什么东西？是优惠的价格，还是我们制造商的利润被拿走了？第二我们中国的零售商有没有能力跟他抗衡，在抗衡的过程当中，是为了中国整个商品的价值链共同发展，还是仅仅满足了一个企业的价值获得？第三个部分就是我们整个制造商，如果想获取利润，到底应该从哪里去获得？我大概就写了这三个问题。理由很简单，就是我发现我们在真正经营策略的时候，基本是走到了这样一个误区。我们再来看，2001 年中国的家电行业竞争激烈，导致的结果是什么？就是整个低价的策略带来了全行业的亏损，这个我在其中一本书上做了一个总结。原因非常明显，在这几年中，中国市场已经是世界的市场，但结果是什么？我们的成本实际上是世界的成本，所以在中国低成本取得利润的时候，你忘了，这个成本是全世界的，而我们能利用的结果是非常少的。

我们再来看一下，如果说服务提升价值，那我们看到中国通讯行业的服务创新为我们带来的是顾客价值的提升，还是别的东西。所以单以策略为例，我想说的意思是，在执行这一系列的策略过程当中，我们唯一需要关注的实际上是自己的核心专长是否具备。而刚刚说的这个一系列策略只是一种手法、一种方法和技巧，当这些技巧伤害你的核心专长的时候是不行的。在过去的几年里，我们中国的很多公司都成功地做到了以下几点：降低了成本，在公司内部减少各种管理费用，改进生产设备，提高质量，缩短了工艺的距离和生产的周期。更重要的是我们很多企业都提高了运作的效率，而且做了服务的创新。可是结果是什么？我们的经营方式越来越艰难。所以根本的问题我认为是在策略上，如果你回到一个管理务实的概念上，那么非常关键的一部分实际上就是你是否在累积核心专长，还是在跟着别人跑。而你的对手是不是就是你的同业，还是其他的什么原因。

那么另外三样东西，执行、文化或者组织，我们又做得如何呢？我相信你们会

回答，我就不必要再回答了。所以在这种情况下，我个人认为，我们大概应该需要的东西，就是简单、简单再简单，你不需要做得太复杂。我看到很多企业不断地花大力气去做管理调整，却忘了真正面临的是顾客的需求，不断地去跟竞争对手作价格竞争，却忘了真正做的应是顾客对这个产品的认知。所以从我的概念上去讲，我非常欣赏可以把价格卖得很高而且顾客还欣喜若狂的那种企业，这种企业或者企业家正是我欣赏的。相反如果你卖了很低的价格，虽感觉你是非常大的企业，可是你的竞争力已经损失掉了，所以做大并不是你的追求，做强才是你的根本要求。讲到这点我还想提出来几个问题，第一是一定要关注员工的收入与安全，这是非常重要的。我认为在企业的收益里，有一大块是员工的收入，如果你用所有的员工并用很低的成本去做事情而获取企业的市场份额的时候，我不认为你是一个好的企业家；或者是当你的员工跟随你的时候，竟然感觉到他的安全不断地被伤害，明天要被炒，后天要被拿掉，大后天要被淘汰，他没有一个非常安稳的生存环境，我认为你也不合格。第二，我认为必须关注产品的结构和价值，我并不希望大家生产出来的产品是垃圾，我很希望你生产的东西少，但是价值非常高。当我们大家具有这种概念的时候，我们才可以跟国际竞争对手抗衡。第三，你应该关注的是反应的速度与质量，这是非常重要的，对技术，对人才，对市场，对整个国际市场的变化，对他的品质的要求，你都应该有很好的反应。第四，一定要关注公司的创新和学习，这是非常重要的。第五，要关注产品的价值和成长。第六是关注市场的规律和变化。第七是个人的修养和责任。企业最根本的责任我认为大概有四个，第一要提供最好的产品和服务，第二一定要赚钱，第三一定要不断地提供就业的机会，最后要实现社会对企业的期望价值，而企业家就是要保证企业能够实现这四个根本的责任，这就是你的责任。如果把这个责任做到了，你应该就是一个很好的企业家。所以我最后给大家一句话：我们所要做的就是自觉地反思，与所有的企业家共勉。谢谢！

需要全本请访问 www.ertongbook.com