本质Ⅳ 案例点评

你想到的为什么都错了

反思企业误判本质之痛

郎咸平经典案例作品修订版

郎咸平 等著

東方出版社

本质Ⅳ

郎咸平经典案例作品修订版

郎咸平 等著

東方出版社

图书在版编目（CIP）数据

本质.4/ 郎咸平 等著. —2 版（修订本）. —北京：东方出版社，2011
ISBN 978-7-5060-4328-1

Ⅰ.①本… Ⅱ.①郎… Ⅲ.①企业管理—研究 Ⅳ.①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 205645 号

本质Ⅳ（修订版）（BENZHI SI）

作　　者：郎咸平 等
责任编辑：姬　利　刘越难
出　　版：东方出版社
发　　行：东方出版社　东方音像电子出版社
地　　址：北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码：100706
印　　刷：三河市金泰源印装厂
版　　次：2008 年 4 月第 1 版
　　2011 年 10 月第 2 版
印　　次：2008 年 4 月第 1 次印刷
　　2011 年 10 月第 6 次印刷
开　　本：710 毫米×1000 毫米　1/16
印　　张：13
字　　数：199 千字
书　　号：ISBN 978-7-5060-4328-1
定　　价：32.00 元
发行电话：（010）65257256　65246660（南方）
　　（010）65136418　65243313（北方）
团购电话：（010）65245857　65230553　65276861

版权所有，违者必究　本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题，请拨打电话：（010）65266204

总序

首个中国企业案例系列

近年来，中国经济发展的奇迹全世界有目共睹，在中国企业迅速成长而抢占国际市场的同时，整个世界突然惊醒了，原来我们(包括中国人本身)对中国企业的了解竟是如此的不足。 而我们的商学教育基本上也是失败的，全世界的商学教育包括中国内地、香港、台湾三地的主流高等学府，仍然使用美式的教材来教育和培训企业家。 而更为令人不解的是，三地的一些大学竟然以奖金激励方式，要求教授以英语教授美国式的教材。但是，中国商学院的学生和中国的企业家对于管理知识的饥渴已远远超过了美式教材所能给予的。

以我个人的经验而言，2002 年以前，从国外请几位商学院教授来给 EMBA 或 MBA 上课是当时的时髦事，学生也喜欢听外国教授讨论国外企业的经营管理战略等课题。 但是 2002 年以后，一切都突然变了，我作为最前沿 EMBA 教学的教授感触最深，而且心理压力也极大，因为国内商学院学生和企业家们已经不想再学国外的教科书了，也不想听国外的案例了，

而几乎是一面倒地要求教授讲授中西合璧的中国企业案例。 长江商学院的院长项兵有一句名言："世界级的 CEO 是稀缺资源，而能教授世界级 CEO 的教授更是稀缺资源。"我本人相当同意这句话，能教授世界级 CEO 而拥有中西合璧知识的大师，才是中国今天最稀缺的资源。 但是全世界尤其是中国本身连一本有关中国企业案例的书都没有，何况奢谈如何教授世界级的 CEO 呢?

当然，我无意在此处探讨如何成为大师级的教授，因为这不是本书系的重点。 我撰写本书系的目的是，希望将此首个以中国企业为主体的案例系列介绍给国内的企业家和商学院学生。 我的野心不大，我只希望一步一个脚印地打好商学教育的基础，将国人最渴望学习的中国案例摆放在书架上。 我编写此书系时，也加入了国外的几个案例，因为我的经验告诉我，国人对于一些国外企业的经营有着错误的崇拜心理，例如通用韦尔奇的传奇就是一个需要检讨的案例，我根本不同意国内业界对他的高度评价。

哈佛案例重主观描述，本书系案例重客观分析

我的案例和哈佛案例完全不同。 我将我在美国多年教授哈佛案例的经验和读者分享。 哈佛案例基本上是和案例企业充分沟通，因此是以报道为主，而不注重分析。 我常常开玩笑说，哈佛案例实际上是替案例企业做广告。 当然哈佛案例的最大价值就是，让学员了解案例企业本身自述的经营思维和运作手法等等。

我个人不喜欢这种案例风格，因为哈佛案例无法让学生掌握深度分析技巧。 我在中国进行了多年的案例教学，形成了自己的特色，我收集案例企业所披露的"所有信息"进行大量的数据整合以及深度逻辑式的剖析；而且我不和案例企业的领导交流，我希望完全以客观的财务数据来分析这家企业。 具体而言，我的案例着重于利用企业所披露的财务资料来分析这家企业的运作手法、股市操纵和战略思维，而不是企业本身如何说，这是和哈佛案例最大的不同点。

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

我讲一句比较客观的描述，被列入哈佛案例的企业普遍感到骄傲与光荣，被列入本书系案例的企业情况会各有所不同，因而很多企业会普遍感到紧张与不安。

重点式的分类，数据式的分析和理论性的验证

重点式的将案例分成“突围”、“误区”、“科幻”、“操纵”、“运作”、“整合”、“标本”、“思维”、“模式”、“本质”等几大类，而每一个案例都通过大量数据分析，以验证理论前提。

读者可能无法体会我所谓利用财务数据分析案例企业的运作手法、股市操纵和战略思维的艰难度。读者想象一下，我挑到一家企业后，在对该企业完全无知的情况下，我必须利用该企业所披露的信息和财务数据，将这家企业分类，而且每一大类都必须有其特色。对我而言，我在选择具有代表性的案例企业时所面临的最大困难和挑战就是，每一个案例所传达的信息都必须由头到尾吻合财务数据，否则就必须重新来过。所以该书系的写作，其价值并不仅在于大量的数据搜集，而更在于利用数据证明我所提出的理论观点。

最后，我有几点意见和读者沟通

第一，本书系使用最浅显的语言来具体描述每一个案例。为了保证品质，我个人从头到尾仔细修订过数回，保证每个案例的通俗性和可读性，因此对读者的专业要求就相对的较低。只要对企业经营与战略管理和股市操纵等课题有兴趣的读者，都是我的读者群。我相信以本书系的写作方式而言，一般水平的读者都可以通过囫囵吞枣和走马观花的方式读完，而不会有太大的困难。而且本书系的方法论具有延伸性与类似性，对读者基础背景的教育具有强化的作用。

第二，本书系的方法论极为特殊，是我精心创造出来的，其特点为结构严谨、条理清晰、逻辑连贯，因此适合作为大学本科和研究生有关公司

财务、公司治理和企业战略等学科的案例教科书。 对于管理学和财务学知识背景较好的学生而言，学习的重点就不是类同一般读者走马观花式地读这套书系，而应学习本书系的方法论。

本书系中绝大部分案例基本上都是由香港中文大学的学生在我的指导下完成的。 这些学生在我的严格要求下，经常挑灯夜战，通过小组讨论分析数据以验证理论。 我十分感谢这些学生的投入，没有他们的勤劳刻苦，我不可能创作出让我如此满意的案例。 因此，我在他们参与的书的前（序）言中都正式地列出了他们的名字。

前言

我最近在各地演讲时，现场观众反映说，我的最经典语言就是——“只要想到的都是错的，只要学到的都是表面的”。 每当我通过案例解释这句话的时候，现场观众一定会哄堂大笑。 举例而言，大家认为，广告的目的是什么？ 如果你的答案是提高产品知名度或企业知名度的话，那你就大错特错了。 因为你想得到的答案基本上都是错的，广告的本质目的是体现产品的一种精神。 例如运动服的广告就要体现运动精神。 李宁体育用品公司 1999 年聘请瞿颖担任形象代言人，瞿颖当然可以提高企业和产品的知名度，但她不能体现该品牌背后的运动精神，结果李宁公司 1999 年的销售额剧跌。 这说明了广告不只是提高知名度这么简单。

此外，中国企业希望利用中国价格低廉的劳动力配合国际品牌和技术而实现国际化的企图也遭到惨重的打击，明基收购西门子手机业务和 TCL 对阿卡特尔以及汤姆森的收购和合作的全面失败就是最好的例子。 读者可能要问我，难道廉价劳动力配合国际品牌或技术的思维是错的吗？ 我的答案很清楚——只要是这些企业家想到的都是错的， 因为国际化成功的本质和廉价劳动力以及国际品牌的结合无关。 读者一定会问我：“那么应该如何想才不会错呢？”答案就是——“你的想法要符合行业本质”。

读者肯定还会接着问我，为什么学到的都是表面现象呢？ 举例而言，

李宁公司在2002年进行重组，决定聘请足球运动员李铁等人担任形象代言人，因为李铁比瞿颖更能体现运动精神。当时李宁公司喊出了一句新口号“一切皆有可能”，可是李铁加入英超球队之后，表现大失水准。李宁产品的口号和代言人之间根本无法画上等号，因此难以使消费者体会到运动精神的“感觉”。耐克和阿迪达斯的成功就是通过形象代言人表达出其产品的运动精神的“感觉”，而不仅仅是聘请运动员担任形象代言人就等于运动精神那么简单。如果你不理解“感觉”的重要性，简单地以为请个运动员做形象代言人就能体现运动精神，那就是我所谓的——“学到的都是表面现象”。因此运动服和运动鞋行业的本质就是给消费者一种“运动精神的感觉”。

说到这里，读者阅读本书的兴趣肯定就来了，所以下一个问题就是，耐克是如何通过运动员体现符合行业本质的“运动精神的感觉”呢？我再举个例子，各位读者知不知道为什么欧美国家从不认为我们是体育强国？因为我们田径赛场的成绩是很差的，而西方国家认为体育强国必须在田径项目上拔得头筹，但田径赛场却是我们亚洲人的弱项，这也是我们亚洲人尤其是中国人心中的隐痛。耐克在雅典奥运会前夕为刘翔制作了一段广告，广告一开始就是三个定律——亚洲人肌肉没有爆发力，亚洲人成不了短跑飞人，亚洲人没有必胜的气势。当作为亚洲人的我们心中感到极其不爽的时候，镜头一换，广告指出——“定律是用来打破的”。结果刘翔一冲拿到了冠军，完美地演绎了耐克的口号——“发挥潜能”——刘翔的成功正是“发挥潜能”的表现，“运动精神的感觉”马上表达出来了。我开个玩笑，如果刘翔冲到终点拿到了冠军，双手一举，矿泉水往头上一浇，然后大喊——“我最爱×××”，那么你一听就什么感觉都没有了。

这个案例清楚地告诉我们行业本质的重要性。因而，不理解行业本质的企业决策基本上都是——“只要想到的都是错的，学到的都是表面的”。我关于行业本质的观点最近对企业造成了极大的冲击，举例而言，《模式》一书中提出服装行业的本质是“快”。2007年4月份，我在珠海演讲的时候，主持人意外地向全场观众宣布——珠海威斯曼集团2006年听完郎教授的演讲后，今年成功地将设计、生产、物流到销售的时间由过去的180天降到15天，现场一阵掌声。各位读者要理解，前导时间从180

天降到了 15 天的最直接效果就是大幅减少库存资金的积压，提高了产品利润率。 更有启发的是瑞典名牌 H&M 也主动找到威斯曼集团洽谈合作。读者透过威斯曼的案例可以知道我谈的不是理论，而是具有高度操作性的行业本质的方法论。

行业本质的概念是个全新的理念，过去从没有人直接提出过。 因此，对于大多数读者而言，它是个陌生的观念，但是读者的反映却极为热烈。我收到无数的问题，询问我不同行业的本质是什么，其中一个媒体的问题如下："郎教授，您在《本质 I 》和《本质 II 》中对于电影业、娱乐博彩业和广告业，运动服装、鞋业、咖啡连锁店业和化妆品行业的'行业本质'分析，大多与精神因素、消费体验有关。 中国更多的仍然在价格、渠道、资金上竞争的行业，例如家电、手机、电脑、普通服装、餐饮等等，似乎现阶段从业者还无法把重心转移到精神因素、消费体验上面。 您如何概括它们的行业本质呢？"此外还有媒体问我在《思维》一书中谈过的 LG 在 2005 年之后采用的"蓝海战略"和我在《科幻》一书中谈过的三星的垂直整合与行业本质相比，到底哪个重要。 此外，瑞典服装名牌 H&M 继西班牙的 ZARA 之后在 2007 年 4 月份登陆上海，而且正如同我在《模式》中的预期一样，它们以超低价、超流行款式带来了新旋风。 因此，很多读者建议我再谈一谈服装业，包括我曾经在《模式》一书中谈到的快速时装和我从来没谈过的名牌时装。

为了本书前言的完整性，我在《本质 I 》和《本质 II 》前言的基础上进一步发挥。 今天，企业所面临的问题，已经不是国有企业与民营企业谁好谁坏的问题，而是国有企业与民营企业的竞争力同步大幅度衰退的问题。 以往有些专家学者所倡导的国退民进，并没有解决国企问题，而中国的总体竞争力随着市场化和私有化的逐步深入却出人意料地恶化。 根据洛桑国际管理发展学院发表的中国的总体竞争力（包括经济表现、政府效率、企业效率、基础设施四大指标）报告显示，2000 年以前，中国的总体竞争力大体与菲律宾、巴西、希腊等国相当，但是，2000 年以后，中国的总体竞争力却几乎只跟捷克、匈牙利、波兰、泰国水平相当，还远比不上智利、比利时、马来西亚这些小国。 上述情况表明，这几年政府所推动的民营经济似乎不能带动总体竞争力的发展。

中国企业家所面临的问题到底出在哪里？ 我认为我们这个经济体系本身有几个严重的问题需要解决。

企业家所面临的第一个冲击

——自由经济滥觞“饿狼现象”的冲击，《美丽心灵》结局的启示

记得有部电影叫《美丽心灵》吗？ 这部电影说的是一位拿到诺贝尔经济学奖的著名经济学家纳什的故事。 纳什在电影里讲述了一个非常吸引人的小故事，大家可以将这个小故事作为参考。

电影中是这样描述这个小故事的：在一个舞会上，有五位男士和五位女士，五位女士中有一个特别靓丽。 按照自由竞争的理论，这五位男士之间应该大打出手，比身高、比身材、比财富、比背景、比事业成就等，打到最后，一定有一个最强的男人出现，他要求与最靓丽的女人跳舞，这不就是自由竞争的结果吗？ 多好啊，一对最靓丽的男女出线了。 照此推论，我们国家许多专家学者对自由竞争的理解似乎就到此为止了，单纯地认为只需自由竞争就能产生最好的一对舞伴。

但是，纳什接着讲了自由竞争的负面因素，当那四位落败的男士再去找那四位女士跳舞的时候，这四位女士会因为她们不是这四位男士的首选而拒绝，自由竞争的结果就是成就了一对但毁了四对。 因此，我希望大家能体会到这个故事的真正含意。 其实，这恰恰解释了自由经济滥觞的第一种现象——低水平重复浪费的恶性竞争，使得资源被大量浪费。 反过来再看看我们自己。 我们过去总是认为，自由竞争是企业发展的原动力，这么多年的改革开放，一些专家学者们还在不断地提倡这个理念，但由上述故事来看，自由竞争是好的吗？

我相信读者对这现象不会感到陌生。 举个例子，某公司开发出来一种新产品，如果在美国，大家会以股东身份对这一产品进行投资，结果就能越做越大，这是美国纳斯达克市场的功能。 但是，中国企业不是这样的，中国企业的现状跟 Chinatown（唐人街）一样，为什么纽约、洛杉矶、伦敦到处都有 Chinatown？ 当一家餐厅做好了之后，别人不是一起为其投资、一起做大，而是在其隔壁另开一家。 如果这家做得好，就又会有人跑

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

到其隔壁再去开一家，结果一定还会有人因做得好而再开一家。 于是，在短时间内，Chinatown 就形成了，一大堆企业互相竞争，一窝蜂地做某个行业，这就是中国的业态，称为“饿狼现象”。 这种竞争的最终结果就是大家都无法生存。 我记得一个数据：中国 80% 的民营企业的“寿命”只有 2.9 年，其原因就在于资源被大量地浪费。 请回忆一下，我们的烂尾楼如此之多，包括能源在内的各方面都有无法想象的浪费，这些都是恶性竞争的必然产物。

因为出现了上述的第一种现象，因此这五位男士越想越不放心，谁也没有必胜的把握，一旦竞争失败就会被淘汰，就连和其他四位女士跳舞的机会都没有了。 由于大家都怕被淘汰，于是这五位男士开始勾结了，他们会说：“咱们不要互相竞争了，咱们联合在一起，都不跟最漂亮的女士跳舞，而是轮流和剩下的四位女士跳舞。”这样，就形成了一个中国社会特有的默契，也是一个潜规则。 而这个潜规则使得企业和政府体制的运作以这五位男士所代表的利益团体的自私性为基础，而不是以所有参与者（广大民众）的利益为基础。 潜规则破坏了显规则，破坏了法制，因而造成了第二种自由经济滥觞的特殊现象——体制腐败和民间堕落。

中国社会当前的一个现象就是体制内的腐败和民间堕落的恶性互动，即民间有话语权的人不负责任地自甘堕落与体制内腐败现象的上下呼应。这种状况使得真正左右民间舆情的重量级人物会炮制这样的观点：腐败是好东西，是次优选择，它能促进经济效益的增长。 而民间精英为了这千丝万缕的利益，对腐败坐视放纵，继续为一些人提供一个制造更多腐败的温床。 这种体制内的腐败和民间堕落的并存与互动，使得社会生态环境愈发地恶化，企业经营环境也愈发地恶劣。 这种并存与互动造成了一种贪官污吏巧取豪夺、社会人群诚信缺失、企业之间盲目竞争的局面。

此外，更值得关注的是，在这个既无效率又不符合规范的潜规则运作下，最漂亮的女士最先被淘汰了，这就是我们要谈及的第三种现象。 越想规规矩矩努力做好产品质量控制和研发的公司，它就越有可能最先被淘汰。 为了说明中国企业不重视研发的畸形现象，我们以“每 10 万个居民拥有的有效专利数量”为标准进行排名。 在排名之后我们发现，中国只有 4 件，排在第 37 位，其水平和马来西亚、泰国的水平差不多，但排名第一

的卢森堡却是7 094件。 我们再以专利生产能力指标，即本国居民所获专利数量与企业研发人员的比率为标准进行排名，此时，中国位居第36位，其水平和爱沙尼亚相当，位居第一的韩国是中国的57倍多，这充分说明了韩国三星等公司为何能够“超日赶美”了， 而我国企业不论国企还是民企，却都呈逐渐衰退的局势。

企业家所面临的第二个冲击

——国际化的冲击,外资洪水猛于兽,游戏规则亟待法制化

如果你去问一个农民如何开闸灌溉，农民就会告诉你开闸之前要先挖沟渠，把这个水引到需要它的地方，缺水的农田不应该随便开闸。 而什么是目前的国际化呢？ 那就是随意开闸让洪水漫流致使大片农田被淹没。难道我国那些大力主张完全国际化的专家学者们不知道要先挖沟渠吗？什么是沟渠呢？ 法制化的游戏规则就是沟渠。

目前国外资本市场对中国十分看好，但为什么国际化的程度越彻底，大家的日子反而越难过呢？ 我还要批评一些专家学者对国际化的误解，大量引进外资与国际接轨就是对的吗？ 这只是一个表面现象。 有些似是而非的言论指出，中国目前大多数企业确实存在资金缺口，需要外资的帮助。

但是，我们大量而盲目地引进国际资本，读者认为是对的吗？ 我们各地方政府也在招商，举个例子，我从2003年开始关注苏州现象，苏州大概是中国招商引资做得比较好的城市。

2005年的数据显示，苏州人均产值4万元人民币，算是不错吧。 但是人均可支配所得仅仅是1万元，那么中间3万元的差距去哪里了呢？

为什么人均产值增加这么快，却没给老百姓带来实惠呢？ 这个产值很大一部分是外商投资的，这里就凸显了一个问题，我们对外商投资的认识根本不到位。 研究数据显示，苏州外商付给员工的工钱并不比内资企业高，而且技术也不转移。 根据数据统计，全中国的外商以合法利润每年流出中国的钱就高达2 000多亿美金。 现在问题出来了，地方政府为了招商引资，给予了外商在土地和税收等方面的优惠，这些优惠最终效果怎么样呢？ 那就是更多的利润从中国汇到国外。 如果将这些优惠给内资企业

的话，一来所得利润还有再投资的可能；二来可以带动相关产业的发展。由于不断再投资，还可创造乘数效应。 以江浙地区而言，乘数效应可以创造出多倍的产值。 但是，优惠一旦给了外资企业，利润就可以汇出中国，而利润汇出就再也无法通过再投资创造乘数效应了。

有些对此不理解的读者可能要问我，我是不是反对引进外资？ 我必须要说，我是资本主义经济学家，我不可能反对外资注入中国市场。 但是，我们对外资要有正确的认识，不要一相情愿地认为外资就是好的。 鼓励外资的意义在哪里？ 对当地经济有什么实际的好处？ 优惠政策一旦取消之后，外资就会跑到别的城市去抢优惠了。

有的专家学者甚至说现在的趋势是，国外的资本确实给中国企业带来了新的转机。 我想请读者思考一下，国外资本到底是带来了转机还是带来了危机呢？ 我以零售业为例，美国顾问公司麦肯锡预测五年之后外资零售业将占据中国 80% 的市场。 我想老百姓听到这个消息肯定很高兴，因为大家普遍认为外资零售业服务好、品质高、价格低，那不是很好吗？可是我请读者注意一个现象，我最近看到家乐福的一个广告——五公里之内，如果同样货品的价格比他们还便宜的话，他们将以数倍差额返还消费者。 读者认为家乐福在做什么？ 它在恶性竞争，这个现象值得我们关注。 各位读者再想想看，如果恶性竞争成功，而把中国零售业打垮了，五年之后会怎么样？

按照我的理解，五年之后，外资绝对不会愚蠢得像国内企业一样相互恶性竞争，我相信他们会联合在一起，垄断中国零售业市场。 一方面提高销售价格剥削消费者，另一方面压低进货价格剥削生产者。 可能读者不相信我的话，没关系，我用实际数据让你相信。 我于 2005 年在上海第一财经电视台“财经郎闲评”节目当中采访了深圳供货商协会马秘书长，我请他列出深圳三家最坏的零售商，他马上告诉我他们的一家会员供货商卖了 32 万元的大米给零售商，结账的时候不但没拿到钱，反而欠对方 8 000 元。 我说好，你把这个名单列一下。 他说第一名就是李嘉诚的百佳，第二名是家乐福，第三名是人人乐超市。

读者认为这些外资企业差劲吗？ 现在它们还没有席卷中国，只占 1%、2% 的份额，它们就这么嚣张，等到它们席卷中国的时候还得了！ 读

者可能又要问我，他卖了 32 万元的大米怎么还欠对方 8 000 元呢？ 原因是，这些零售商对于供货商有很多的收费，包括进场费、节庆费、假日费、信道费等等。 比如说，法国国庆要扣供货商的钱，万圣节也要扣钱，反正都要扣钱，这就是外资零售商的作为。

另外一个问题也值得我国政府关注，根据我在《模式》一书中的研究显示，大部分外资零售业是不赚钱的，而内资零售业也不赚钱，所以就很难开新店。 但是，为什么外资零售业不赚钱还可以大规模地开分店呢？我发现一个最可怕的现象，就是零售倾销战略。 也就是说，像沃尔玛、家乐福这样的外资零售业，用在国外市场赚的钱补贴中国市场，因此他们在中国不赚钱照样可以开分店。 等到这些外资零售业席卷中国之后，分店达到了一定的密度，外资零售业就可以引进国外最先进的物流系统，而立刻可以减少 10% 以上的成本，从而打垮内资零售业。 接着就会出现我所预测的情况：上抬消费价格剥削消费者，下压进货价格剥削生产者。

读者想想，金融 WTO 全面开放之后，大家怎么看这个开放中的格局？ 坦白地讲，我是非常紧张的。 读者还记得我前面讲的水闸和沟渠的故事吧。 什么叫沟渠？ 法制化的游戏规则就叫沟渠。

中国是不缺法律的，法律很多，但缺乏执行力度。 举例而言，我常挖苦中国的公司法，我们有些人抄袭的本领是最好的，不但把欧洲的监事制度抄进来了，又把美国的独立董事制度也抄进来了。 因此，中国大概是世界上唯一的在公司中既有监事又有独立董事的国家。

难道我们不知道国际化之前，需要一个法制化的游戏规则吗？ 我们相当多的专家学者在这方面没有尽到责任、义务，因为他们所看到的都是表面现象，内涵却不知道，到最后是什么结果？ 一定是大欺小、强欺弱。

零售业的危机就是个最好的例子，中国哪个零售业有沃尔玛的规模？最后的结果就是内资零售业因为弱肉强食而被淘汰，这就是我最悲观的看法。 各位读者想想，内资企业既不比别人大又不比别人强，在无序竞争之下内资企业肯定是失败者。 我讲句更难听的话，没有一定的规则，放任外资进入，那么，我们哪一个行业可以抵抗外资？

我们不但在规模上不如外资，而且我们对外资收购内资企业的思维更让我感到匪夷所思。 举例而言，我在《整合》一书中提到，青岛啤酒由于

过去做大做强的战略失误，使得2001年的经营几乎陷入困境。然而经过调整，青岛啤酒做强再做大的新型战略实施得当，于是经营绩效大幅回升。但是后来却针对安海斯布什公司发行了可换股债券，使得该公司成为了青岛啤酒第二大股东。于是我想问一问，青岛啤酒有必要投靠外资企业吗？难道内资企业就不能当战略投资人吗？

此外，美国一家基金公司收购徐工机械的过程更是莫名其妙。它的收购战略，简单地讲就是将徐工机械分拆卖掉，我们有必要依靠外国人做这种内资企业也能做的分拆游戏吗？因此所谓大欺小、强欺弱不仅仅表现在企业规模上，我们的企业家对外资那种卑躬屈膝的心态也让我感到不解。

在没有法制化游戏规则的前提下，你让外资随便进来、随便收购内资企业，那么零售业也好、金融业也好或者其他行业也好，内资企业都会因为大欺小、强欺弱的缘故被淘汰。读者是不是认为我说的话有点危言耸听？那么，我反问读者——你有没有想到如果我是对的又该如何呢？我此刻多么希望我是错的！

我想以德勤的案子为例，德勤在国外是多么遵规守法，但到了中国就变成这个样子，其原因依然是缺少一个法制化的游戏规则。因此，大家千万不要认为把外资引进来他们就会像在其所在国那般一样好，绝对不是的。这些外资企业在外国之所以好，是因为有严格的法制化游戏规则（这也就是沟渠的作用）。

我们不少肤浅的学者对此问题看到的都是表面现象，认为国际化就是与国际接轨，他们完全不知道国际化的基础就是法制化的游戏规则。如果我们不懂这个道理，没有把游戏规则引进来，而仅仅是把这些表面现象引进来，包括产业、零售业、银行、服务业的开放等，无异于引狼入室，纵容外资席卷中国。目前内资零售业、金融业、服务业和其他产业在国际化浪潮之下陷入困境都是一样的根源，那就是没有提前挖好沟渠就开闸放水。

我再举个例子，我在《误区》一书中指出，目前进行的银行改革本身就是不理解西方金融的本质，而学习西方表面现象的改革。世界银行发表了一篇研究报告，指出全世界250次银行危机中有92次是没有资料记录发生原因的，141次是各国政府束手无策，3次是加强监管，14次是放松监管。由此请记住，有141次是各国政府束手无策。

另外，该报告的结论更是骇人，即包括世界银行、国际货币基金组织在内，专家学者没有一方知道如何改革银行的管理体制，他们除了在增大银行透明度以及引进战略投资人方面有点共识之外，其他方面是一无所知。

那么我想请问一下，如果全世界都没有人知道如何改革银行，那么我们怎么敢改革银行，怎么敢迈出这一步？ 我想我可以用五个字来解释原因——“无知者无畏”。

然而，又有专家学者说我们的金融改革是不得不做的。 做当然是应该做，但是我们的专家学者基本上都是看事物的表面。 比如说，人民银行曾经宣布人民币汇率要更加浮动，要跟国际接轨，而且人民银行要把汇率波动的风险转给企业承担。 我想请问大家一句话，我们知不知道美国、日本为什么可以实施浮动汇率制度？ 我想告诉大家，因为这些国家的公司大部分都知道如何对付外汇风险。 中航油已经算是不错了吧，但是一出手就惨败而归，其他的公司就更不用说了。

中国是加工型的制造业大国，平均利润可能还不到5%。 汇率的小小波幅就会把利润全部掏空，所以这么重大的汇率改革，我们怎么敢随意推行，难道这是与国际接轨吗？ 错了，这又是只看到了事物的表面，却完全不知道浮动汇率的背后是要有配套措施的。

此外，我们难道没有汲取亚洲金融危机的发源地泰国的教训吗？ 泰铢一改成浮动汇率就立刻遭到索罗斯狙击，这段历史我们不该忘记吧！索罗斯击溃英格兰中央银行的例子，我们也不该忘记吧！

企业家所面临的第三个冲击

——高风险的冲击，“因为成功的原因只有一个，而失败的原因有很多”

我在《标本》一书中，特别指出中国的房地产企业负债过大、风险过高的问题。 读者知道我们上市公司的资本负债比例是多少吗？ 中国上市公司之中的房地产公司，负债与所有者权益的比例普遍是在100% ~300%之间，换成资产负债比例应该是50% ~75%之间。 我们的企业家肯定认为高负债很正常，我认为这正是民族企业家的悲哀，因为根本没有意识到

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com