



联想集团董事局主席柳传志
万科集团董事长王石

专文推介

略胜一筹

中国企业持续发展的出路

曾鸣著



机械工业出版社
China Machine Press

大 舍 大 得
大 赌 大 赢
大 拙 大 巧

曾 鸣◎著

略胜一筹

中国企业持续发展的出路



机械工业出版社
China Machine Press

中国未来的商界领袖需要新的思维和能力。本书的目的就是帮助中国企业家掌握在新生存环境下的制胜之道。作者通过严谨的理论分析和大量的实证研究,深入探讨了中国企业未来成功所必须解决的核心问题,提出了独特的解决思路,回答了中国企业家最急迫、最关心的问题,为中国企业真正成为世界一流的强手指明了方向。

本书由机械工业出版社出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

略胜一筹: 中国企业持续发展的出路 / 曾鸣著; -北京: 机械工业出版社, 2004.5

ISBN 7-111-14125-3

I. 略… II. 曾… III. 企业经济-经济发展战略-研究-中国
IV. F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第017726号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 罗云 版式设计: 刘永青

北京中加印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年5月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·6印张

定价: 25.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线:(010) 68326294

投稿热线:(010) 88379007

献给我的祖父母和父母

你们的潜移默化奠定了我发展的基础

献给长江商学院的同事和同学们。

因为向往大海，我们汇入长江！

柳传志专文推介

关心我们的朋友，最近常问我的一个问题是：联想下一步怎样发展？其实，这不仅仅是联想所面临的问题，也是一批上规模的中国本土企业所面临的挑战。曾鸣教授这本著作所要解决的也正是这个问题。

正像曾教授的书中所分析的那样，20世纪80年代以来，中国经济进入了一个迅猛发展的阶段。在这二十多年的时间里，中国企业尤其是活跃的民营企业逐步成为推动经济发展的生力军，不断从幼稚走向成熟，取得了很大的发展。但毋庸置疑的一点是，这些企业的增长方式虽然各异，但有一个共同之处就是及时利用了改革开放初期的特殊条件。

一方面，这些企业的成绩大多是在解放生产力的基础上取得的。由于僵硬的计划经济体制长期束缚各种经济成分的发展，这就使得在改革开放初期，虽然政策法规与环境尚不完善，但百废待兴的各行各业依然为企业发展提供了巨大的机会和空间。另一

方面，从计划经济向市场经济转轨的复杂社会环境像“沼泽地”一样，使得国外企业这些“兔子”在与本土企业展开“龟兔赛跑”的时候难以取胜。这些因素叠加在一起，为中国本土企业的增长提供了一个特殊的发展期。

当中国的市场日益规范并开始融入全球一体化经济的时候，原来的“懵着打”就行不通了，合理的战略路线的选择就成为这些中国企业面临的重要问题。

依照我个人的理解，企业远景规划和基于此的中长期战略是战略路线制定的前提，而路线也就是向着目标前进的道路。

拿联想来说，我们在1995年就确立了自己的远景规划，即“把联想办成长远的、有规模的高技术公司”，并且制定了公司的中期目标，那就是到2000年，利用6年时间完成年销售额16亿美元。在此基础上，我们制定了5条战略路线，像专注中国本土市场发展、重点发展产品技术等等，并能够持之以恒。发展到今天，我们不仅在2000年超额完成了任务，而且旗下两家子公司都有了20亿~30亿美元的规模，在各自的行业中也占据了一定的比重。这些成绩的取得，正是我们比较成功地制定了战略路线并坚决执行的结果。

但是，当我们想将公司的销售额从30亿美元增加到100亿美元的时候，又一个战略路线选择的问题摆在面前：发展道路无非两条，要么将业务向横向拓宽，走多元化经营的道路；要么就是将业务犁深，纵深发展。

无论横向还是纵向的发展，战略路线的选择与制定都必须与

企业自身的实际和行业发展的趋势相结合。正像曾教授书中所强调的，一个企业的战略路线选择要解决“该做”还是“不该做”的问题。但是，与书中观点略有不同的是，我在这里特别要强调的是“可做”，也就是战略路线可行性的问题。

我经常用“过河”这个问题来比拟路线的制定。首先我们必须要想清楚为什么要到河的对岸去，这个目标应该是很坚决的，接下来就要注意分阶段来考虑，根据河流和自身的状况来决定，是造船、造桥，还是浮水过去。如果不考虑这些因素，即便河对岸风光再好，不会游泳而只管往河里冲，那就是自取灭亡。战略路线的制定，实际上就是要考虑清楚“分几步走”的问题。曾教授在书中所写的“大赌才能大赢”和“大舍才能大得”，讲的正是战略路线的选择问题。要提醒的一点是，作为企业经营者，当企业发展需要时，做任何战略路线的选择都是可以考虑的，但绝对不能做输不起的事情，一定要谨慎考虑战略路线的可行性。

这里还要特别强调的是，在战略路线的选择中，坚实的管理和文化是实施的基础。不论思考、策划多么缜密，所设计的路线都不可能和客观环境完全符合，所以存在着依据环境与自身变化而调整的问题。反复夯实的管理基础是路线调整并成功实施的重要保证。

还拿联想集团的例子来说。2000年以前，由于IT行业的飞速发展，联想一路高歌猛进。当大的行业形势发生变化时，我们自己制定的目标也过高，但在没有达到既定的业绩标准的时候，我们能够及时稳住阵脚并进行战略布局调整。之所以没有像《大败

局》中所描写的那些企业那样一夜之间崩溃散架，所依靠的正是多年苦练的管理内功。

总之，企业战略路线的正确选择是科学加艺术的结果。管理书籍能够解决的只是一般性的规律，真正艺术性的东西必须在实践中去体会与摸索。即便对于一般性规律的总结也必须与实践相结合，从实践中来才能更好地指导实践。

作为一个总结者，曾教授是一个认真负责的学者。自1998年回国，他花了6年时间深入研究中国企业的实际运作才总结出书中这些优秀的成果，从而能够将国外先进的管理理论与中国企业的具体实践有机地结合起来，深入浅出且具备指导意义。我也遇到过个别的归来学者，他们了解一些西方管理学的框架，但多少有点硬套中国企业的问题。这样的成果用来写写文章、做做评论问题不大，但真要指导企业的实践，还是会出问题的。

是为序。

柳传志

联想集团董事局主席

王石专文推介

从差距到出路

在中国的企业中，万科以“做减法”、走专业化道路而形成自己的风格，万科的董事长也一直以冷静理性的作风行事。就在万科成立即将20周年的时候，我萌生了办一所大学的念头。

这个念头跟我去年慕名参观了德国的包豪斯学院和美国的洛杉矶设计学院有关，在中国也办一所这样的大学——一所既为万科培养人才、也为社会培养人才的大学。中国的房地产发展得太快了，房地产专业人才成为每个开发商的瓶颈，而传统的大学教育还不足以解决这个问题。把万科20年的经验和教训与大家分享是万科一贯的开放心态，如果能把实践形成案例，再延请一批业界专家进行专业的总结和传授，应该是件两全其美的事情。

我甚至认为这是个崇高的理想。

这个想法开始在脑中逐渐丰富，甚至有了雏形。之所以只停留在想法上，是因为能力还不允许，如果万科的营业规模也达到六七百亿，也许就付诸行动了。

但冷静下来认真想了一下，万科做教育是专业的吗？万科做教育的资源够吗？

10年前，万科开始从产业的多元化向专业化转型，经过近10年的努力，终于形成了鲜明的专业化战略。

10年后，万科为什么又会有这样的多元化想法了？

这是一个让人警惕的现象。

我们再看看中国目前最优秀的企业群，很容易发现这样的特点：从IT领域进入地产业的，从电器制造业进入家居一体化制造业的，而从其他行业进入地产和汽车业的更是成为一种普遍现象，似乎多元化的诱惑总是难以抗拒。

这种趋势的背后其实是企业的心态，甚至可以直接说，是企业家的心态在作祟。

企业家的自信是企业成功的重要原因，但连续的成功必然会导致企业家自信心的膨胀。万科想办大学，也是这种心态的结果。

在中国最优秀的企业身上，我们仍然能看到对自己战略定位的摇摆和过分自信心态下的多元化思维，那么，那些还在成长中的企业有这样的想法就再正常不过了。

与国外的行业巨头相比，中国最大的企业在规模上也只属于中型企业，万科的规模仅仅是小型企业而已。

与国外的百年基业的企业相比，中国企业真正的历史至多也

是市场经济之后的20多年。

与国外的企业家相比，中国的很多企业还处在创业者掌舵的阶段，职业经理市场还没有真正形成，第二代接班人还没有真正掌握企业的决策权。

在这个背景下，长江商学院年轻的教授曾鸣先生对中国企业的发展出路的探讨就显得尤其敏锐和可贵了。曾先生通过大量的理论分析和实证研究，纵观20年来中国本土企业成长的轨迹，从总体上把中国企业分为两类：一类称为“机会经营者”，另一类称为“产品经营者”。前者容易成为多元化企业，后者基本上是专业化企业。他提出的问题是：随着市场环境逐步规范、增长速度渐趋平缓，无论是“机会经营者”还是“产品经营者”，都走到了一个十字路口。如何充分利用多年的积累，在新的生存环境下获得新一轮的发展，是当前中国本土企业所面临的生死挑战。

如果通过中国著名企业与世界级优秀企业的对比能发现中国企业的差距的话，探讨中国企业的战略选择则是寻求中国企业出路的最佳路径。这正是本书的价值和意义所在。

王石

万科公司董事长

自序

为什么中国企业往往各领风骚三五年？企业持续增长的奥妙是什么？如何奠定百年老店的根基？为什么中国企业在有些行业能超越跨国公司，在另一些行业却无法突破？中国企业能否超越简单的模仿，成为真正技术领先的企业？做大之后如何做强？做强之后如何做大？什么样的国际化道路最有效？怎样才能成为真正的世界一流？中国企业下一步该怎么走？西方的管理理论能否指导中国企业的发展？

这些是中国企业家最关心的问题，也是我从1998年任教INSEAD（欧洲工商管理学院）开始，就一直在认真思考的问题。在过去的6年里，我系统地研究了中国企业与跨国公司间的竞争与合作、中国领先企业的演变和发展以及中国企业的国际化道路。在此研究过程中，我前后访谈了近百名企业家，并对联想、华为、海尔、万科、东方希望、TCL等企业进行了较深入的研究。部分研究成果已经在世界级的管理研究刊物，如《哈佛商业评论》上发表。这些研究心得在INSEAD、长江商学院、北京大学光华管理学院、中欧国际工商管理学院的讲台上得到了初步的验证和进一步的提高。

本书是我6年来研究成果的系统梳理和总结，目的是帮助中国企业家认真思考并回答一个性命攸关的问题：未来三五年，怎样的战略选择才能保证中国企业的持续增长，进而奠定世界级企业的坚实基础？

本书不但对这些极具挑战性的问题进行了深入的分析，更重要的是提出了切实可行的战略思考框架帮助企业实现突破。之所以有信心针对中国企业提出未来三五年发展战略的前瞻性意见，是因为本书的结论是建立在三个坚实基础上的。第一，对中国企业过去的发展规律和成功经验以及现在所面临的问题和挑战的清醒认识和准确把握；第二，对现代管理理论的透彻了解；第三，对国外成熟企业发展历史的系统追踪和研究。三方面的结合为中国企业未来发展提供了很好的借鉴。而这种独特的结合则来源于我在世界级以及中国领先商学院的长期研究和教学实践。同时，本书的结论也在少数观念领先的中国企业的实践中得到了体现。

理论和实践的有机结合是我研究的一个基本出发点。两者是血肉相连的。虽然书中的每一个观点都建立在扎实的理论基础上，但本书有意回避了大段的引经据典，而是直接采用了切实相关的论点，争取做到简洁明了。对于西方的管理理论如何与中国的管理实践相结合，本书也做了大量的尝试，包括对很多生硬的用词做了修改。而案例的使用则希望超越资料的简单堆砌，更强调可以普遍化的观点的提炼。

虽然书中每一句话都经过仔细推敲，但既然是一家之言，难免有偏颇不当之处。我会第一个承认，管理没有绝对的对错，只

有合适与否。对甲是良药，对乙却可能是砒霜。本书的目的，并不是要大家依葫芦画瓢，而是要认真思考自己的战略选择。如果能让忙碌的企业家停下来，想一想，本书也就达到目的了。

在本书的写作以及平时的研究和教学中，我常常处于一种矛盾的心态中。一方面，了解得越多，就越知道自己的不足。企业家的艰苦努力不是旁人可以随意指手画脚、妄加点评的。对不少案例的研究深度也远未达到让我满意的程度，甚至会有误读的地方。但另一方面，不少企业家朋友都觉得我的很多观点对他们启发很大，不断鼓励我写出来与更多的人分享，特别是在众多肤浅甚至是错误的观点广为流传时。本书最大的一个挑战就是寻找这种理论的深度和完善与观点的时效性以及实践指导意义之间的平衡。

中国的强大需要一批世界级的企业和企业家。我的最大愿望是能够通过自己的研究和教学帮助中国企业更好地把握未来的发展方向，少走弯路。在严谨的分析基础上提出企业家可以直接应用的思考方法和建设性意见是我对自己的要求。这本书是第一次尝试，希望是和中国企业家不断交流，共同发展的良好开端。

致 谢

本书的完成首先要感谢我曾经访谈过的众多企业家，特别是柳传志、张瑞敏、李东生、刘永行、王石、王文京等。他们的实践和洞见提供了本书的素材。感谢他们在百忙中抽空分享他们的经验和心得。很遗憾无法在此一一列举他们的名字。柳传志先生和王石先生不但为我提供了深入研究联想和万科的机会，并热情地为本书作序。在此对他们的支持表示特别的感谢。

从1998~2002年间，INSEAD不但为我提供了一个非常有利于年轻学者成长的极富挑战性的环境，更对我的中国企业研究提供了宝贵的时间和资金上的具体支持。在过去的一年半时间里，长江商学院也提供了一流的研究支持。特别值得珍惜的是，长江商学院的三期EMBA同学和首期MBA同学给了我很大的鼓励和帮助。本书中的很多观点是在和这些企业家上课后的交流中不断得到启发、验证和完善。同学们对我在学术上甚至生活上的关心和帮助让我深受感动。衷心希望我的研究和教学能为他们未来的成功助一臂之力。

方向明先生对本书做出了重大贡献。作为国内资深财经记者，他对中国企业发展历史的了如指掌每每令我折服，也受益

匪浅。方先生参加了本书写作过程中的每一次重要讨论，提出了许多宝贵的修改意见。没有方先生的无私贡献，本书定会失色不少。

田子睿这两年来一流的研究助理工作，大大提高了我的工作效率。他从头至尾参与了本书的写作过程，是我最好的助手。刘勇在过去的几个月里直接参与了本书的写作，特别是案例的搜集和整理，并提出了书名的创意。张宇、孙丽等也在这漫长的研究过程中的不同阶段提供了出色的帮助。

本书的想法三年前就有了。动笔也一年有余了。不知不觉，大儿已近三岁，小儿也已半岁多了。这期间太太谭清的付出不言而喻。没有太太这十几年来无私的奉献和支持，我今天的成就无法想象。对她的感激是言语无法表达的。