

应对微利时代 提升经营品质

拷问中国企业

我们离真成功有多远？

周培玉 黄飞◎著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

拷问中国企业

我们离真成功有多远？

周培玉 黄飞◎著



中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

拷问中国企业：我们离真成功有多远？/周培玉 黄飞 著

北京：中国经济出版社，2013.8

ISBN 978 - 7 - 5136 - 2391 - 9

I. ①拷… II. ①周… ②黄… III. ①企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 055540 号

责任编辑 李煜萍 邵 岩

责任审读 贺 静

责任印制 常 毅

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印 刷 者 北京市京津彩印有限公司

经 销 者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 16.25

字 数 223 千字

版 次 2013 年 8 月第 1 版

印 次 2013 年 8 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5136 - 2391 - 9/C · 391

定 价 42.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题，请与本社发行中心联系调换(联系电话：010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话：010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话：12390)

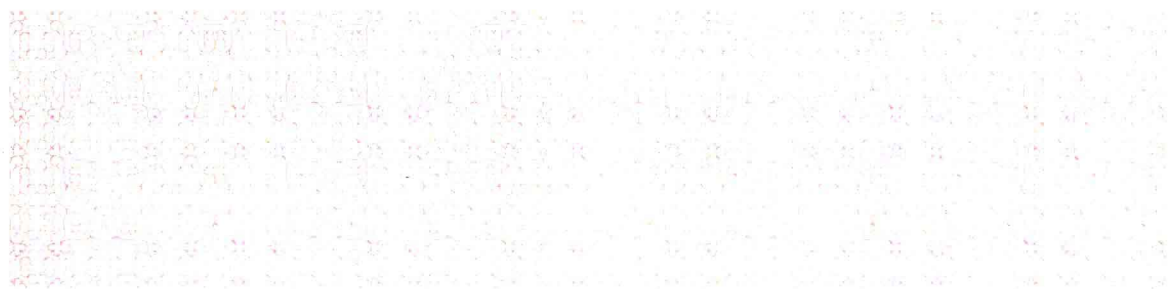
服务热线：010 - 68344225 88386794

内容简介

紧扣企业成败的十大关键，在道与术的多维层面上逐级拷问，揭示企业成功规律，剖析其失败根源，并从人性上寻找企业界致命的种种病因。

作者以独特的批判眼光，深入经营内核，解读什么是真正的成功企业，力图为企业家们面向未来，提供一种全新的思考和经营方略。

本书与众不同的是，作者将亲身服务于众多企业的感同身受，与在清华、北大所讲授的企业家课程相结合，抽丝剥茧，敢于真言，读后让人如芒在背。



前 言

当写下书名——《拷问中国企业：我们离真成功有多远？》时，老实说，我们心里有几分忐忑。中国已成为世界第二大经济体，经济发展的速度和活力一直称雄全球，毫无疑问，没有企业的成功怎么会有中国经济的繁荣。

改革开放 30 多年来，中国先后有几代企业家取得了成功，但同时也有一大批企业家遭到了失败，有的甚至搭上了身家性命。随着市场环境的变化，世界经济缓慢的复苏进程，企业成功的路好像越来越窄，代价越来越高，概率也越来越小。特别让人困惑的是，原本被公认为成功的一些企业和企业家，近年来却不断地由成功走向失败。人们不禁疑问：什么是成功？什么是真正的成功？我们离真正的成功还有多远？

要回答关于企业成功的疑问，说简单也简单，因为成功的人物、案例汗牛充栋，而成功的要素和规则早已被 MBA 理论化、系统化、常识化了；说复杂也复杂，因为改革开放 30 多年来中国企业爆炸式增长，企业数量和一些行业规模位居世界首位，但具有世界影响力的企业和企业家却寥若晨星。不仅如此，中国企业的商业道德和社会责任感提升缓慢，甚至有下降之虞，各种制假、售假屡禁不绝，而一些企业肆意排污，对环境和生态漠视的态度更是令人愤怒。尤为令人担心的是，不少企业家明明走在失败的道路上，自己却以为离成功不远了。

作为常年在清华、北大为企业家授课的老师，我们领略了无数企业家对成功的渴望，也看清了无数企业家对成功的误解。出

拷问中国企业：我们离真成功有多远？

于传道者的责任，我们一边教学、研究，一边考察验证，通过反复深入，我们似乎进入到经营的内核，看到了许多企业家不曾看到的真实景象。于是，怀着一种救赎的愿望，我们写下了对中国企业的十大拷问。

在写作本书之前，我们相继出版了《迷途·解码企业从成功走向失败》、《透视企业创新成败》、《企业长青的八大关系》，为了使读者进一步了解企业成败的真相，分辨经营中道与术的关系，在本书中，我们对上述三本小书进行了有序的梳理和整合，按照10个问题分类与新增内容相结合，以期能够系统回答什么才是真正成功的企业。

过去30多年，中国经济的高速发展史无前例，此间中国企业同样飞速进步，创造了中国历史上最为繁荣的市场景象，但毋庸讳言，我们付出的代价也是惨重的。而今，展望未来30年，中国经济的发展方式无疑会提升、进步，而企业也必须改变经营思路。我们衷心希望企业家们认真反思自己的经营理念，汲取教训，少走弯路，在打造中国经济升级版的进程中，带领企业逆风飞扬，创造中国企业崭新的生态景象。

周培玉 黄 飞

2013年6月于北京中关村



目 录

CONTENTS

第一问 理想与目标能否落地？

- 1·1 理想之树常青 / 3
- 1·2 目标是理想的聚焦 / 5
- 1·3 通往目标有多远 / 12
- 1·4 事业之水有多深 / 16
- 1·5 快与慢的辩证逻辑 / 20
- 1·6 理想的翅膀是理念 / 23

第二问 战略与路径是否得当？

- 2·1 登高才能远望 / 31
- 2·2 路径是战略的深入 / 38
- 2·3 战术要刀刀见血 / 42
- 2·4 捷径的成本与代价 / 46
- 2·5 紧跟时代方能不败 / 51
- 2·6 而今迈步从头越 / 54

第三问 规模与效益是否合理？

- 3·1 规模化的必然 / 63

拷问中国企业：我们离真成功有多远？

- 3·2 效益制约规模 / 66
- 3·3 规模化的变异 / 73
- 3·4 企业强弱的奥秘 / 78
- 3·5 长青的天敌是贪婪 / 80
- 3·6 产融结合要谨慎 / 87

第四问 竞争与合作是否兼备？

- 4·1 过度竞争来势汹汹 / 95
- 4·2 能竞能合真英雄 / 98
- 4·3 企业何以伟大 / 103
- 4·4 我们离伟大有多远 / 106

第五问 产品与市场是否真实？

- 5·1 苹果手机的启示 / 113
- 5·2 市场变化无止境 / 115
- 5·3 要策略更要质量 / 119
- 5·4 品质时代在呼唤 / 126
- 5·5 欺诈害人更害己 / 129

第六问 契约与诚信能否不二？

- 6·1 一袋奶粉刺痛人 / 137
- 6·2 信用代价在飙升 / 139
- 6·3 遍地机遇已不再 / 144
- 6·4 诚信是道生死坎 / 145
- 6·5 拯救诚信刻不容缓 / 147

第七问 赚钱与分钱是否有道？

- 7·1 企业到哪儿去赚钱 / 151

- 7·2 会分钱才能多赚钱 / 152
- 7·3 赚钱分钱是境界 / 157
- 7·4 超越自我“钱景”宽 / 163

第八问 经验与创新能否相长？

- 8·1 经验总是过去时 / 173
- 8·2 创新的天敌是欺诈 / 177
- 8·3 善于创新超自我 / 182
- 8·4 创新无法走捷径 / 186
- 8·5 创新不是玩游戏 / 189
- 8·6 创新的资本与成本 / 193
- 8·7 创新永远无终点 / 206

第九问 领袖与员工是否同德？

- 9·1 企业成败在老板 / 215
- 9·2 价值创造在员工 / 217
- 9·3 劳资进入新时代 / 219
- 9·4 老板员工要平等 / 221
- 9·5 做个有魅力的领导人 / 227

第十问 文化与行为是否一致？

- 10·1 企业的致命基因 / 233
- 10·2 脆弱的企业命门 / 237
- 10·3 聪明别被聪明误 / 245
- 10·4 去“贪”的人性修炼 / 249

第 1 问 理想与目标能否落地？

俄国著名作家车尔尼雪夫斯基曾说：“人的活动如果没有理想的鼓舞，就会变得空虚而渺小。” 中国人勉励自己：“志当存高远”。今天人们常说：“心有多大，舞台就有多大”。这些话，足见理想对人生的重要性。经商办企业，理想可以天马行空，但目标不能好高骛远；理想可以五彩缤纷，但目标必须能够落地。



1.1 理想之树常青

2012年3月16日，腾讯财经发表署名文章《理想是把双刃剑》，文章说的是光伏企业尚德公司和他的老板施振荣的故事。

在施振荣看来，做企业就是实现理想的过程。施振荣的财富神话与太阳能光伏产业的兴衰紧密相连。创业初期，施振荣面对的光伏产业市场还是一片蓝海。尚德公司当时在光伏产业领域不仅拥有技术优势，还有供不应求的市场需求，如雪花般的订单让尚德公司成为全球最大的光伏组件生产企业。

2005年的冬天，尚德公司作为首家中国民企登陆纽交所。挂牌当日，尚德电力股价大涨40%，施振荣顿时成为镁光灯的焦点，头顶上光环笼罩，此后更是荣登中国新一代“首富”。他的故事成为创业励志的典型，经过媒体的发酵和传播，红遍大江南北。紧随其后，包括江西赛维、天威英利、天合光能10余家企业实现海外上市，中国也一跃成为“世界第一大太阳能电池生产国”。

但是，短短几年之后，尚德公司业绩不佳，股价缩水，高管离职等事件接踵而至，惨淡的财报数字和低迷的股价令施振荣头疼不已。2012年，曾经在光伏行业贵为“教父”的施振荣，却要面临“尚德真的要破产了吗？”的种种质疑。施振荣对此坦然面对，“我不能要求所有人都能理解我，当然一旦你实现了你的理想，别人自然有公正的评论，从这个角度来讲，我有很多的光环，也有很多质疑。”

施振荣从不否认自己是一个理想主义者，事实上，他非常乐于与别人分享自己的理想。“我认为一个企业家应该有博大的胸怀，更多是实现自己的理想。我所做的一切都是为了把自己想做的事情做好。”理想，俨然成为施振荣不断前行的动力。

拷问中国企业：我们离真成功有多远？

实际上，许多企业家如同施振荣一样，在创业的过程中充满着各种各样的理想，但这些理想往往并不是企业家的远大抱负，也不是企业家智慧的产物，更多的是在时代变革大潮中的激情和冲动。

众所周知，穷则思变是一种正向激励，它最能激发创业致富的理想。摆脱贫困，是改革开放的初始动力之一。而发财致富，更是几千年来中华民族的共同向往。30多年前，随着农村家庭联产承包责任制的普遍推行，尤其是在城市中也引入多种形式的承包制之后，彻底打破了中国几十年来对劳动力流动的严格管制。其中，以城市的回城知青和农村富裕劳动力为主的流动人员，成为第一批自食其力的个体劳动者。他们创业的过程虽然艰辛，但收入也十分可观，涌现出不少“万元户”。与体制内单位每年几百元的收入相比，“万元户”成为人们羡慕不已的典型，他们用事实证明了个人发财致富的可能性和现实性。在“万元户”示范效应的感召下，人们发财致富的理想被激发了，一大批为摆脱贫困的人士，冒险创业，并喜获成功。这批第一个吃螃蟹的人，不仅在经济上实现了发财致富的理想，也意外地获得经商办企业的经验和能力，为日后升级为企业家奠定了坚实的基础。

无须讳言，那个年代许多人的成功带有几分偶然性。一时或偶然的成功，往往容易给人以错觉，以为经商办企业并不难，甚至连赚大钱似乎也不难。照此发展下去，跨国公司、国内龙头企业，也并非高不可攀。于是乎，初始创业的成功，极易激发企业家们称王称霸的理想。他们当中，小者，立下在中国称霸的豪言；大者，则立下在全球称霸的壮志。后来的许多事实也证明，中国的企业家们确实在不少领域实现了全球称王称霸的理想。比如，我们的钢铁、煤炭、水泥、服装、鞋帽、电视、冰箱等几百种产品，产量都是世界第一，与此相对应，我们的许多企业，在规模上也成为世界第一。

然而，改革开放35年过去了，怀抱发财致富理想的“首富”们一年又一年地在更新换代；怀抱称王称霸理想的“大王”们一批又一批

地被淘汰出局。对此，人们不禁要问：到底是市场环境出现问题了，还是企业家们的理想出现问题了？为什么许多人的创业理想被无情地毁灭，甚至成为葬送自己前程的悲情畅想？

是的，任何时代都需要有理想，今天这个时代更需要有敢于成功的理想。理想之树常青，但理想不是幻想，不是任意放飞的翅膀。同样有理想，但结局却往往大不一样。



1·2 目标是理想的聚焦

任何组织的发展都需要目标的指引，企业更是这样。企业发展能否成功，首先就要看企业选择的发展目标是否恰当。

一个企业如果没有明确的目标，企业发展就会带有盲目性。但是，如果企业的目标不切实际，无论 you 有多么崇高的理想、多么诱人的构思，都会把企业引入歧途，甚至置企业于破产的境地。正因为如此，西方企业大多注重企业发展目标体系的设计，特别是普遍实行目标管理。

目标，既是企业前进的方向，也是全体员工为之奋斗的成果量化。所以，能否确立一个符合企业实际的发展目标，能否用企业发展目标激励企业进步，是企业管理的重中之重。

企业家往往胆识过人，他们制定的企业目标，一方面可以成为引领企业发展的航标灯，使企业由小到大，快速发展；另一方面，也常常由于锁定的发展目标过于高大，超出企业的承载能力，使企业发展风险加剧。由此引起人们的思考，一个企业能否成功，看来不在于有没有发展目标，而在于有什么样的发展目标。

一个企业，如果有一个切合实际的企业发展目标，当然是好事，内可鼓舞士气，外可竞争造势。但如果目标不切实际，那就是坏事，内耗企业资源，外失发展机遇。

拷问中国企业：我们离**真成功**有多远？

2009 年，比亚迪汽车公司的董事长王传福提出一个宏伟的企业发展目标：在乘用车销量上，“2015 年，销量全国第一；2025 年，全球第一”。

事实上，王传福提出这样令人振奋的企业发展目标，并非是拍脑袋，而是依据比亚迪汽车公司过去几年的销售业绩增长而推断：

2006 年，销售 5 万辆；2007 年，销售 10 万辆；2008 年，销售 20 万辆；2009 年，销售 44.5 万辆。

显然，2006—2009 年，比亚迪汽车公司的汽车销量连年翻番，照此演算：

2010 年，销售 90 万辆；2011 年，销售 180 万辆；2012 年，销售 360 万辆；2013 年，销售 720 万辆；2014 年，销售 1400 万辆；2015 年，销售 2800 万辆。

2015 年，比亚迪汽车公司坐拥 2800 万辆的销量，肯定是中国汽车产销量第一。即使考虑市场变化，产销量打五折，总量也会达到 1400 万辆，那也肯定是中国汽车产销量第一的企业。

但是，实际的经营情况是：2010 年，销售 52 万辆；2011 年，销售 44.85 万辆；2012 年，销售 45 万辆。

在 2010—2012 年间，比亚迪汽车公司不仅在汽车销售量上没有实现预定的发展目标，而且还爆发出一系列问题：

2010 年，比亚迪公司汽车业务的利润从 2009 年的 35 亿元下滑至 17.4 亿元，下滑幅度接近 50%。宣布退网的比亚迪经销商多达 308 家，整体经销商退网比例高达 22.63%。

2011 年 7 月份，比亚迪高管及股东在 10 天内接连 5 次抛售所持公司股票，套现 4.22 亿元。

2011 年 9 月，网友在微博上爆料称比亚迪汽车销售部门大裁员，裁员幅度高达六成。

2011 年，比亚迪公司汽车销售量同比下降了 13.33%，毛利率同比

下降 2.06%，净利润同比下降 45.13%。

2012 年 5 月 27 日，深圳出租车市场的比亚迪纯电动车 E6 被撞，后尾部起火并致人死亡。

对此，王传福不讳言过去的错误。他说，我们在三方面犯了错误：经销网络、媒体关系和品质问题。

比亚迪汽车公司的经验教训，可以帮助其它企业明白在确定企业发展目标时应注意的几个基本问题。

第一，商机何在？

应当承认，比亚迪汽车公司当年决定成为全国和全球最大的轿车生产企业，并不是一时冲动。2005 年前后，中国的轿车开始大踏步进入家庭，引发轿车市场井喷式增长，为所有轿车企业的发展提供了前所未有的机会，而且这样的机会是历史性的机遇。显然，比亚迪汽车公司发现了这一机会，抓住了这一机会，通过全力发展轿车生产，取得了不俗的业绩，为建立宏伟的企业发展目标提供了客观基础。

但是，比亚迪汽车公司在 2010 年之后的发展过程中遭遇挫折，原因并不在于宏伟的企业发展目标之错，而在于对轿车发展机遇的判断之错。比亚迪汽车公司在 2005 年前后全力发展轿车，无疑是一个十分正确的选择，因为抓住了中国轿车发展的历史性机遇。但对轿车产业发展的过程机遇，比亚迪并没有把握好，尤其是对中国轿车产业市场发展规律还缺乏深刻的洞悉。

轿车进入家庭自然是轿车产业发展的最大商机，轿车销售的井喷式增长自然也是轿车产业发展的最大商机，抓住这一商机无疑是每个从事轿车产业的企业家取得成功十分难得的机遇。但是，轿车产业的井喷式增长只是轿车产业进入家庭时的一种初期现象，并不是轿车产业的常态现象。事实上，在轿车产业井喷式增长的初期，所有的轿车企业都会获得令人惊奇的发展，除比亚迪外，奇瑞、吉利、华晨、长城、力帆等中国民营汽车企业都获益于此。

拷问中国企业：我们离成功有多远？

轿车产业井喷式的增长，本来是一种轿车进入家庭时的一种初期现象，但是，许多企业家却把它作为一种常态来对待，特别是把井喷式的销售业绩，作为自己大胆冒险的依据。于是，在成功的激发下，雄心勃发，以为理想很快就要变成现实，从而提出更高、更大、更快的企业发展目标。比亚迪在2009年确定“2015年中国第一，2025年世界第一”的企业发展目标，就是这种雄心与理想的产物。

由此可见，把握商机，并不仅仅是发现商机，而是要全程把握商机，完整地把握商机。发现商机仅仅是把握商机的第一步，把商机的初始状态当作是商机的常态，是对商机认知的最大失误。正如比亚迪一样，在2005—2009年间，每年的销售量可以翻一番，但这并不意味着以后也能每年翻一番。据有关机构统计，2002年，中国市场轿车销售量为325万辆，2009年达到1384万辆，2010年达到1806万辆，2011年达到1850万辆，2012年达到1911万辆。由此可以看出，2002年之后的几年，中国轿车的年销售量每年平均增长20%以上，但到了2011年，年增长率仅有4%左右，导致轿车销售由井喷式增长转变为微量式增长，使许多汽车厂家不知所措。

中国汽车行业市场的巨大变化，对于企业家来说是一种警醒，即对任何一个市场，判断其商机何在，不仅要判断商机的起点，更要判断商机的常态。成功的企业家，不仅要抓住起点状态的商机，更要抓住常态下的商机。只有既能抓住起点状态的商机，又能抓住常态下的商机，才算是真正的抓住了商机。两相比较，多数企业家都能抓住起点状态的商机，却不能有效抓住常态下的商机，结果造成一个普遍现象，在商机起点状态时，大家一哄而上；而在商机进入常态时，大家一败涂地。

所以，对于那些偶然出现的重大商机，是否应该抓、怎么才能抓住，其实最能考验企业家的胆识。TCL公司董事长李东生当年力排众议收购法国汤姆逊公司，敢于抓住这个机会，应该值得业界尊敬。尽管2007年7月4日，大名鼎鼎的《福布斯》中文版评选中国上市公司最