

宽底

中国企业之殇

孙力◎著

揭穿中国企业的成长「谎言」，历数逼近底线的莫测招术。

全景式剖析中国企业宽底本质的首部力作

二百余个真实案例，揭示中国企业走向衰败的根源之谜。

山西出版集团
山西经济出版社

寒 風

中国企业之殇

王 强

中国企业在国际市场上竞争力不强，主要不是因为技术落后，而是因为管理落后。

中国企业在国际市场上竞争力不强，主要不是因为技术落后，而是因为管理落后。

中国企业在国际市场上竞争力不强，主要不是因为技术落后，而是因为管理落后。

竞底

中国企业之殇

山西出版集团
山西经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

竞底:中国企业之殇 / 孙力著. —太原:山西经济出版社, 2009.4
ISBN 978-7-80767-145-9

I. 竞… II. 孙… III. 企业管理—通俗读物 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 046810 号

竞底:中国企业之殇

编 著: 孙 力

选题策划: 赵建廷

张宝东

责任编辑: 孙 茜

特约监制: 马利敏

特约编辑: 王非庶

装帧设计: 木鱼书籍设计

出 版 者: 山西出版集团·山西经济出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

经 销 者: 新华书店

承 印 者: 三河市汇鑫印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 23

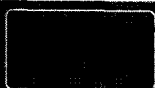
字 数: 400 千字

版 次: 2009 年 5 月第 1 版

印 次: 2009 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80767-145-9

定 价: 36.00 元



目录

CONTENTS

代前言 / 001

第一章 竞底概论 / 011

竞底可以制造很多赚钱能手，却不能产生伟大的企业家；竞底也不可能造就一个真正伟大的时代，最终也无法使中华民族以领导者的身份进入世界民族之林。

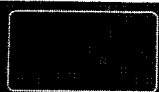
任何想超过他人的中国人，都应该竞底；任何想造就伟大的中国人，都不能只会竞底。

- 一、竞争的概念与本质 / 012
- 二、竞争的两种模式：竞优和竞底 / 014
- 三、中国竞底的普遍性 / 029
- 四、竞优的难处 / 035
- 五、竞底的长处 / 038
- 六、竞优和竞底，所需要的能力不同 / 041
- 七、竞底之下，不可能出现真正的创新 / 045
- 八、与竞底相关的理论阐述 / 049
- 九、相关案例 / 060
- 十、竞底战略的问题 / 067

第二章 底线 / 070

在竞底组织中必然存在着相互博弈的两方，其中，强势的一方作为打到底线的角色，成为竞底者；而弱势的一方则被对方打往底线，成为被竞底者。

- 一、底线的定义 / 071



目录

CONTENTS

- 二、底线的特性 / 074
- 三、底线类型 / 076
- 四、不断变动的底线 / 109
- 五、击穿底线和突破底线 / 111

第三章 竞底精神与竞底实力 / 114

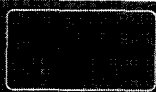
“吃得苦中苦，方为人上人”，这句中国人耳熟能详的古话，集中体现了本章的题旨：竞底精神的本质，就是能吃“苦中苦”；吃苦的目的，就是成为拥有强大竞底实力的“人上人”。

- 一、竞底精神 / 115
- 二、竞底实力 / 126
- 三、竞底落差 / 128
- 四、竞底空间 / 134
- 五、显性指标与隐性指标 / 137
- 六、竞底链 / 146

第四章 竞底组织 / 148

竞底组织有一个非常显著的特点，就是追求显性指标，如中国体育对金牌数量的追逐，中国学生对分数和名次的追逐，各地政府对 GDP 的追逐……以为显性指标的提升，将短期扩大竞底实力。而很少有组织去追求体现真正实力的诸多隐性指标。

- 一、竞底组织扫描 / 149



- 二、竞底者 / 150
- 三、被竞底者 / 180
- 四、竞底组织的诞生和成长 / 189
- 五、竞底组织内部的博弈 / 198

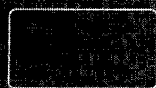
第五章 竞底文化 / 211

中国文化最崇尚悲剧英雄，如屈原、岳飞、袁崇焕等等，仿佛没有震撼性的悲剧，就没有英雄，现代人不为工作生病、献身，也无法成模范。悲剧是什么？悲剧就是到达生命的底线。中国文化的本质，就是鼓励人们主动或被动地挑战自己的生存底线，这就是竞底。

- 一、中国式的企业文化 / 212
- 二、竞底文化的特点 / 219
- 三、执行 / 221
- 四、行为塑造 / 224
- 五、洗脑 / 227
- 六、竞底式的用人文化 / 233
- 七、竞底文化注定的九斤老太法则 / 240
- 八、中西方管理文化的差异 / 247

第六章 竞底战略（一） / 251

中国是个巨大的舞台，当十三亿人都在踮着脚看戏时，任何一个人想把自己的脚放下来，就意味着看不到戏。所以，我们不得不告诉看戏的人，如何试着把脚踏得更高些，尽管所有人都很累。这真是一个悖论。



目录

CONTENTS

- 一、战略概论 / 252
- 二、外部环境分析 / 260
- 三、企业竞底实力分析 / 275
- 四、选择竞底目标和对竞底目标的藐视 / 282
- 五、竞底方向和竞底时机 / 288

第七章 竞底战略（二） / 298

在势均力敌的战场上，战机是对方出现失误的时刻或我方在局部地区形成优势的时机，这种时机有极强的时效性，我们称竞底空间的这种时效性为生命周期。

- 一、竞底空间 / 299
- 二、典型的竞底技术 / 308
- 三、竞底战略的风险 / 331
- 四、实施竞底战略时的危机应对 / 337
- 五、竞底战略的未来 / 342

附录：案例索引 / 352

部分参考书目 / 359

中国人聪明吗？中国人智慧吗？ (代前言)

2008年，中国经济形势陡然紧张，大批企业关门倒闭，许多大学生毕业等于失业，这与国际大环境有关，但更多的是中国人本身的问题！

这些问题，源自中国人的选择！

竞底策略使中国有过辉煌的“奇迹”，但也造成了结构性的困局。如果不使这种策略升级进化，它还将决定中国人的未来。

中国人喜欢将自己与犹太人相比，他们称善于做生意的温州人、潮汕人为“中国的犹太人”，在此简单举个典型案例，比较犹太人和中国人做生意的模式：

东欧某个城市在城东和城西各修筑了一条新马路。于是，犹太人在西边，中国人在东边，各开了一家修车店，他们的价格都很公道，服务非常好，两家店的生意都十分红火。

不久，另一个犹太人在西边发现，人们来修车时，常常要费时等待，他就在修车店的旁边开了个餐馆，专营犹太美食，不久就声誉鹊起，不少人即使不修车，也愿意光顾。

而在城东，另一个中国人看修车生意好做，就在街对面克隆了一家新店，为了招徕顾客，他按照对面老店的价目表，九折收费，两家店的关系有些紧张，但大家的日子还能过。

又过了一阵子，另一些犹太人看城西的人流越来越多，就渐渐开起了超市，建起了住宅、教堂、学校，西边慢慢形成一个繁荣的新兴社区，房地产也开始增值。

而在东边，更多的中国人来开了修车店，价格战变得白热化，每家店都偷偷在客人面前诋毁自己的同行，为了控制成本，店主们不惜克扣修车师傅的工资，甚至在修车时以次充好，偷工减料。于是，高水平的技师都流失到西边犹太人的修车店，不太在乎价格的优质客人也不来了。

慢慢地，城东西的修车业务出现了“产业分工”：高价车、新车都到城西维修保养，尽管那边修车的价格平均是城东的3倍；而二手车、廉价车都到城东，尽管他们的服务差强人意，但毕竟收费低廉。

于是，犹太人的修车店赚得盆满钵满，而城东的中国人虽然很辛劳，却在苦哈哈地熬着，仅混了个温饱。

再后来，最先在城东开店的那个中国人下定决心，准备贷一笔款把自己的店搬到

城西去，他假装成客人到犹太人的店里去考察，发现犹太人用赚来的钱买断了几项专利，修车的效率提高了五倍，质量提高了三倍，而此时城西因为成了旺区，房价和房租都上涨了120%。中国人发现，如果在犹太人的店铺旁再开个店，凭他现在的资金和技术，恐怕只有死路一条。

这个中国人百思不得其解，论聪明和点子，他自忖不输给犹太人；论勤奋，他干得绝不比犹太人少，甚至已经把犹太人用来念圣经、守安息日的时间，全部用于工作；论节俭，除了看看电视，他根本没有什么娱乐。他把自己的失败归咎于那些后来的中国人身上：

他觉得自己和他们，就像放在篓子里的一群螃蟹，任何一只想要往上爬，其他的螃蟹便纷纷攀附在它身上，结果把它拉下来，谁也走不出困境。

螃蟹文化，就是竞底文化的一个表现，每一只“螃蟹”都被拉到底线，才肯罢休。

如果说东欧的这个故事离我们太遥远，那我们看看身边发生的事情：

深圳宝安是一个电子产业集中区。李志强（化名）在20世纪80年代末，就在此开了十几年的电子加工厂，主要承接美国的电话机订单，也做少量的内销。这样的厂在深圳多如牛毛，品牌毫不重要，姑且把它叫志强厂吧。

志强厂这十几年的风风雨雨，可算是中国制造业的一个缩影。最开始它从港台商人手里接单，几年下来，摸熟了出口美国的渠道，就开始直接接单，到2007年，每年的出口额稳定在4亿（元人民币，下同）左右。

电话机是低利润产品，李志强常常把自己的竞争战略挂在嘴边：“便宜就是硬道理。”他给我举了个例子，这个例子集中反映了中国商人的思维方式，在征得他的同意后，我详细记录如下：

电话机的座机和听筒由于配重的需要，通常要装加重块，李志强刚开始从台湾人手里接美国订单时，这加重块的材料是铅。

开放之初，民智未开，直到老老实实按订单要求做了两年后，李志强才去掉对电话机的神秘感。有一天他忽然脑袋“开窍”：这闪闪发亮的铅，不过就是在机壳里面增加重量嘛！他立刻把昂贵的铅改为相对便宜的不锈钢。这一改，志强厂相对竞争对手一下子获得1元多的成本优势，接连赢得几个大客户。有那么一段时间，李志强对自己充满信心，与买方谈判时的感觉好极了。

但很快，其他加工厂也知道了这个奥秘，随即跟进，李志强又没有了成本优势，他不得不绞尽脑汁和对手们开展控制成本的比赛：

不锈钢换成上油漆的生铁，再换成不上油漆的铸铁，加重块的成本从1元多，直线降到了0.1元。

还能不能更便宜呢？除了李志强外，宝安所有的电话机厂都在开动脑筋，不过似乎再没有比铸铁更便宜的材料，这条削减成本的小路，仿佛已走到了尽头。

但李志强没有气馁，他尝到了甜头，决心一如既往，这次他瞄准了水泥。

开始的试验效果非常差，电话机里的水泥块经过野蛮装运后非常容易碎裂，李志强率领他的工程团队展开“技术攻关”，经过数十天的不眠不休，做过数百次试验，他在水泥中加细铁丝，加纤维，用各种不同标号的水泥，不同的配方严格记录试验过程。最终，他获得了成功，加重块的成本降到了0.01元以内。

这就是中国式的坚韧和智慧。

志强厂在酷烈的竞争中，又可以喘一口气了。

我含着泪花听李志强绘声绘色地讲完这段故事，心里不禁在想，眼前这个中年谢顶、略显憔悴的中国男人，在劳心费力做他的降低成本试验时，他的试验方法、苦干精神、付出的努力，和当年伟大的发明天才爱迪生所做的工作，有什么两样呢？

但爱迪生在试验了上千种灯丝材料后，为人类发明了电灯，而李志强的努力又换来了什么？充其量不过是在电话机的成本控制上，再拧紧了一圈螺丝。

写到这里，我不禁问自己，如果犹太人处在李志强的角色，他们会怎么做呢？

后来，我从志强厂的工友们嘴里知道，当时宝安众多电话机厂家都认为：加重块的成本肯定可以降低，因此，在残酷地争夺外贸订单时，纷纷预先考虑了这个“利好”因素，提前就把价格降了下来。

李志强为了留住大客户，也不得不以临近亏本的价钱接单。但他预期中的加重块成本降低却迟迟没有突破，为了维持工厂运转，他对工人们开始极为严厉：加班的时间越来越长，为了克扣工人工资，各种以降低成本为目的的罚款制度快速出笼。因此工厂的熟练工相继流失，产品质量失控，导致多次返工。

在不影响品质的基础上，以廉价材料代替昂贵材料是一种竞优，李志强开始的方法就是竞优。而此时他采用的，就是竞底：靠把人打到底线，赢得暂时的竞争力。

李志强的竞底手段用到了极限，连他自己都感觉到难以再熬下去了，就在这时，加重块试验成功了，严峻的局面终于出现了转机。

也许有人会说，志强厂的电话机不过是个夕阳产业，日子难熬是应该的。好，那么我们说说手机行业。

仅仅在六七年前，中国的大型通信企业、家电生产商还在权衡：自己是否有技术、有实力上手机项目。一个手机生产许可证，在当时还相当金贵，这总不算夕阳产业了。

而才到2008年，娇贵的白雪公主眨眼就变成扫地的灰姑娘，仅深圳的“山寨机”从业人员就有20万，年产值400亿元。在华强北，任何一家电子配件市场都能买齐所有的配件，只要一台简易的焊机，就能回家做成新颖时尚的多功能手机，批发价才200元左右。

上万家企业，数千名像李志强那样的商人在全力打拼，使整个手机产业傻瓜化。但同时，也使它像萝卜白菜一样无利润化。

中国人让一个行业无利润化的能力，确实是惊人的。而这种能力所依托的，就是

中国数千年来养成的竞底思维 and 传统。

也许还有人坚持：电话机、手机这些终端产品很难保持技术壁垒，整个产业被轻而易举地傻瓜化，也是很正常的。既然傻瓜化了，自然不会有丰厚的利润。

那么我们再来看中国高科技行业的旗帜——深圳华为。

谁也不会否认，华为是处于朝阳产业中的高科技公司，正因为它是成长最迅速、发展最平稳的璀璨明星，本书将以华为作为主要案例，来说明中国人的竞底思维。一个合理的逻辑是：如果华为这样的公司都竞底，其他公司还能不竞底吗？

2007 年的华为年报显示，该年实际销售收入 125.6 亿美元，净利润 6.74 亿美元，利润率仅为 5%。也就是说，如果华为的总裁任正非的铁腕稍微松一松，华为很可能滑入亏损的境地。

如果任正非也像李志强一样，拼命控制成本，能否从庞大的销售收入中，再挤几个亿人民币的利润出来呢？

实际上，任正非是比李志强更能控制成本的人，他有一套独特的“拧毛巾哲学”，这套哲学和他倡导的压强原则、狼性生存原则是一脉相承的。华为的成功，在极大程度上取决于任正非的“拧毛巾哲学”。

任正非这样阐述他的“拧毛巾哲学”：“就如拧毛巾，只要拧出水来，就说明还有竞争空间；毛巾拧断了，企业也完了；只有毛巾拧干了，毛巾还不断，这才是最佳状态。”

华为在 2008 年中国电信 C 网 100 多亿的设备采购招标中，报价 6 亿多，就是竞底色彩极浓的“拧毛巾”，业界估计这次华为为不仅不能从毛巾里拧出“水”来，还要亏损数十亿。但为了弥补先前判断的失误，华为也只有这样把自己打到底线了。

“毛巾”拧得太厉害，就会接近底线。近年来频频发生的员工自杀、猝死事件，显示出华为这条“毛巾”，已出现了纤维撕裂的迹象，如果再狠狠拧下去，很可能发生重大断裂。因此，即使是任正非那样的竞底高手，如果沿用以往的战略，也很难把华为的成本再压下去，把利润率再提高零点几个百分点。

竞底战略依靠人们的底线生存，来获得竞争优势，这使得人们的工作生活条件很难有较大的改善，以志强厂为例：

上世纪 90 年代初，志强厂的女操作工（俗称打工妹）平均每天工作 10 小时，每个月休息两天，工资按岗位不同和熟练程度不同，为 200 ~ 250 元。那时，工业区最便宜的快餐是 1 元一份，里面有一个煎蛋或一点碎肉（当然，那些碎肉大多是来路不明的冷冻肉），外加一点素菜。

到 2008 年，同样条件下的工人收入，为 900 ~ 1000 元，但同样的快餐，也涨到了 3 元，如果再加上房租、水电、交通费的增长，18 年来，打工妹们的实际收入基本没有变化！

深圳如此，珠三角地区也是如此，资料显示，东莞打工妹的实际收入近 20 年也没有增长。珠三角如此，长三角呢？其他内地地区呢？可能还不如珠三角。

写到这里，我眼前出现了大群大群穿着灰色或蓝色工衣、身材不高、面目模糊的打工妹们，繁忙的工作没有压抑住她们青春的活力，即使在午休出来吃饭的时候，她们也会偶尔嬉笑打闹一下，寻找一点难得的欢乐。

如果说中国正在和世界各国如印度、越南、墨西哥等，展开一场没有硝烟的产业战争，那么这些穿着蓝色或灰色工衣的打工妹，就像前沿阵地上鏖战的步兵一样，她们付出了自己力所能及的努力，却没有享受到值得一提的成果。

古人云：一将无能，累死千军。这话用在这群“步兵”头上，也许并不为过。

那么这个“将”到底是谁呢？是他们的老板李志强吗？

李志强不努力吗？非也！李志强不能干吗？非也！

那这究竟是什么原因呢？

战略选择的问题！

微观的个案也许不说明问题，让我们再看看宏观的层面。先看一个他人的例子：

1945年，日本彻底战败，战争破坏加上战后拆卸重型设备赔偿受害国，等等，日本基本上赤地千里，女人靠向美国大兵卖淫为全家谋生，很多大人、孩子冒险围着美国军舰，希望从军舰“排泄”出来的垃圾中，找到一点有热量的食物充饥。

在经历了艰难的战后重建，日本从50年代至80年代，实现了30多年经济腾飞。1965年，世界前五大半导体生产商依次为：

德州仪器、仙童、西格尼蒂克斯、威斯汀豪斯和摩托罗拉；

而到了1987年，这一排名变为：NEC、东芝、日立、摩托罗拉和德州仪器。

这一年，日本人的工资水平超过美国，而到1988年，日本成为世界最大的IC生产国。

同时，日本还是世界上贫富差距最小（基尼系数0.28）、劳资关系最和谐的国家。

有些人也许会强调，日本在冷战期间受益于美国的扶持，而且人口比中国少。但韩国、台湾同样受益于冷战，人口比日本更少，却并没有日本的辉煌。

美国出于冷战的需要，对日本确实有些扶持，但IC产业从来是美国的支柱产业，它绝不会在这个产业上，扶持昔日穷凶极恶的对手，超过自己。

中国的管理者喜欢说“懒惰者找借口，实干者找差距”，我们不能在这里为自己找借口！

再看看中国的情况：

邓小平推行的中国对外开放，始于1978年。尽管经过“十年浩劫”，但不会有人否认：当时中国的工业基础，远远好于1945年的日本。据中国统计显示，1979年至2007年，中国国内生产总值（GDP）年均实际增长9.8%，大大高于同期世界经济年均3%的速度。与日本经济起飞阶段GDP年均增长9.2%，和韩国经济起飞阶段年均

8.5%相比，有过之而无不及。

2007年，中国生产了美国低档消费品的30%，该年世界各国人均收入排名显示：

美国 37610 美元 排第五位

日本 34510 美元 排第六位

中国 1100 美元 排109位

在30年经济腾飞后，中国人的收入水平仅为美国人的2.9%！在此，我们没必要用所谓的“购买力平价”，来为自己找心理平衡。只要比较中美两国的工资与房价，就可以知道中国经济学者所自豪的“购买力平价”是一种忽悠。

这是一种什么质量的经济腾飞啊？！

如果有人不认可这个数据，那么国家统计局网站发布的数据，也提供了相应的佐证：

“2003年至2006年，随着中国经济总量大幅增加，中国人均国民总收入逐年稳步提高。继2002年突破1000美元后，2006年突破了2000美元，达到2010美元，比2002年翻了一番；居世界的位次也由132位上升到129位。”（数据来自网站，此处的“人均国民总收入”实为人均GDP，因为2006年的中国GDP是26452亿美元。）

假设这个数据不含水分的话，4年提升了3位！这还是在世界和中国经济形势大好的年景！

如果按这样的速度，中国人均GDP要再提升100位，进入中等发达国家的行列，至少需要200年的光阴，因为靠竞底提升经济的速度，将越来越慢。

从2006年至2008年，不过短短的两年时间，中国的经济形势就急剧恶化，沿海地区大批工厂倒闭关门，单是香港的国企就巨亏上千亿。众多昔日踌躇满志、信心十足的企业家面对成本上升、出口放缓、内需不振，均无计可施。

为什么会这样？竞底原理将告诉我们：竞底由于底线的限制，不可持续。

靠中国人传统的竞底模式，200年提升100名的估计，显然是过于乐观了。如果继续我们的路子，中国会进入中等发达国家的行列吗？

但不靠竞底模式，中国人还能有更好的思路吗？

能不能提升自己的生存和发展战略，正是拷问中国人智慧的大问题。

为什么说中国人在竞底呢？和打工妹的收入18年没有实际增长相比，让我们看看中国的财政收入增长的情况：

2008年3月8日，财政部发言人自豪地公布：2007年全国财政收入达到5.13万亿，增长32%，而同期GDP只增长11.4%。

人们不禁又提出了长期萦绕在心头的疑问：财政收入占GDP比重是否偏高？

1994年，中国GDP近5万亿，财政收入5000亿，财政收入占GDP的10%；

2007年，中国GDP24.6万亿，财政收入5.13万亿，占GDP近21%，比2006年剧增1.2万亿。这些收费中，不包括未纳入预算管理的政府性基金和一些无法统计的不合理的乱收费。

对于民间的质疑，财政部发言人坚定地认为：“从我国的国情来看，财政收入特

别是税收收入占 GDP 的比重并不高。”

如果刨去 GDP 中外资对财政收入的 9000 多亿贡献，经过简单的计算得出：仅在 2007 年，中国人承担的财政收入增长率（不含乱收费）就超过 36%，其中绝大多数由民营企业承担。

中国什么行业每年的利润，能平均增长 36% 以上？

在如此剧烈的竞底之下，中国民营企业能够苟延残喘，实属不易。

而即使在如此高的财政收入增长下，中国人并不满意他们所享受到的医疗、卫生、教育、治安等等所有的公共服务。

日本在 30 年腾飞之后，非常关键的半导体产业超过了美国，我们也可以看看中国的产业状况。据调查，中国开放的 28 个主要产业中，外资已在 21 个产业拥有多数资产控制权：

如玻璃行业最大的 5 家企业，已全部合资；

占全国产量 80% 以上的最大 5 家电梯厂商，已由外商控股；

汽车行业 90% 的销售额，来自外国品牌；

18 家国家级定点家电企业中，11 家与外商合资；

……

只要假以时日，外资可能会把中国所有值得一提的行业（甚至大豆生产）统统收入囊中。

为什么会这样？

战略选择的误区所致。

日本经过 30 年腾飞后，贫富差距非常小，我们也可以看看中国的贫富差距：

平安马明哲在上市公司中的年薪已逾 6616.1 万，而很多内地打工妹正在为保住她们 4000 元的年薪忐忑不安地奋斗。中国 30 年所形成的贫富悬殊，远远胜过西方国家数百年的积累。

按国内机构的统计，2005 年中国基尼系数逼近 0.47，但据中国人民大学和香港科技大学的调查，内地的基尼系数已高达 0.53 或 0.54。按国际通行标准，基尼系数低于 0.3，属于分配比较均等，0.3~0.4 属于分配比较合理，0.4~0.5 表明收入差距过大，超过 0.5 则意味着已出现两极分化。

这，就是竞底的恶果。打工妹们的收入 18 年没有实际增长，民工们被打到底线，贫富能不分化吗？我们只看到了自然环境的被破坏，却很少关注人文环境的被破坏，贫富悬殊、行贿受贿等等，就是对人文环境的践踏。

贫富严重分化，显示了中国社会人文环境的底线状态。中国的历代王朝都是因为两极分化，流民遍野，在歉收之年民变四起，造成巨大的社会动荡，最终达到“人相食”的底线，终致改朝换代。

中国处于顶层的富人和贵人们，本能地很担心社会向这条底线发展，他们预先将自己和家人移民海外，同时“裸体”在中国做生意、演电影电视小品，或“裸体”

在中国当官，尽量捞到最后一点可捞的东西，只要一有风吹草动，立刻脱离这个竞底社会。

有多少富人像娃哈哈的宗庆后那样，在大张“爱国爱民族”旗号赚钱时，却怀揣美国绿卡？

有多少“贵人”像江西省副省长胡长青那样，在大谈“崇高追求”时，却怀揣他国护照？

连外国人都认为：中国新华字典再版时，应增加“裸官”和“裸体做官”这样的新词汇。《南德意志报》对“裸体做官”的解释是：“他们是把脏款、老婆、孩子，甚至情人送到海外的干部，自己则独身一人，也就是‘裸体’继续从事大把捞钱的危险业务。”最受“裸官”们喜爱的国家是加拿大，该国与中华人民共和国没有引渡协议。但阳光充沛的法国南部和美国南方几个州，也很受欢迎。在那里的别墅区，互相勾结发财致富的腐败官员，与骗子商人相依为邻的情况并不少见。前摩根斯坦利投资银行亚太部首席经济师谢国忠说：“破产的日本商人在浴室上吊自杀，而破产的中国人很快就会现身佛罗里达。”

经济发展的目的是什么？经营企业的目的是什么？

是为了漂亮的、吃不着、摸不到的 GDP 增长吗？是为了一味地把企业做大吗？还是为了广大中国国民实际生活水平的提高？为了企业家、员工的幸福感增加？

如果有朝一日，中国的 GDP 超过了美国（这是个可能的任务），而广大打工妹们每个月的收入还是只够她们吃最低劣的快餐，那么这样的经济奇迹，即使有了，又能怎么样呢？

如果有一天，企业进入了某某 500 强，企业家却心力交瘁，员工却怨声载道，这算是成功吗？

目前，中国还是一个人口年轻的大国，我们已经看到了过度垦荒、砍伐、放牧、污染所带来的环境代价，知道这些做法是在寅吃卯粮，但我们很多人并没有看到：志强厂的那些打工妹们在日日夜夜的加班中，付出了她们的青春、健康、机会，既没有积攒下多少金钱，也没有得到技术、知识的积累，更没有获得高尚的情操熏陶，培养出现代公民的理念和健全的人格。

几亿这样的打工者累积下来，构成中国庞大的国民基础，这算不算是另一种寅吃卯粮呢？

我的一个朋友有房有车，也算小有积蓄，他有一次跟我聊起政府为了保证 GDP 增长，大力鼓励消费，以拉动内需。他动容地说：“我的父母老了，他们没有医保，一有什么问题，随时几万十几万就出去了，我怎么敢消费呢？”

从他的话里我悲哀地联想到：如果志强厂的打工妹们今后含辛茹苦将她们的孩子供上大学，她们的孩子在好不容易找到工作，再辛辛苦苦地有房有车后，会不会也要说：“我的父母老了，他们没有医保，一有什么问题，随时几十万就出去了，我怎么敢消费呢？”

那么，中国人要到哪一代才敢消费呢？中国的经济何时才能真正进入良性循环呢？

有关战略管理的理论，前人在操作层面已作了广泛和深入的研究。不管是对战略分析，还是如何制定战略、选择战略，以及如何实施、调整、评估等等，前人的工作已相当完善和系统化，他们对于战略决策者和实施者的人性层面，并没有进行详尽研究。

而就一项具体的战略来说，不管是在分析、规划、制定阶段，还是在实施、修正、评估的过程中，都必须由具体的人来完成。战略由人制定，为人服务，因此战略决策者和执行者的人性因素，将大大影响战略的各个方面。

中国乡下的老农民都不是管理专家，他们从未学过战略管理，但他们知道：

什么样的地，适合种什么样的庄稼。

这句朴实的话，翻译到战略管理的领域，就是：

什么样的人，适合使用什么样的战略。

日本国土狭小，地震海啸频发，经历长期的封建社会管制，因此日本人行事严密，注重细节，讲求纪律，强调可靠性。日本人的这种天性，正适合大批量制造高品质、短小轻薄、原创性不多的产品。

而美国国土辽阔，物产丰饶，没有历史的束缚，美国人大多是基督教新教徒，似乎“大大咧咧”，实则崇尚理性、简洁和创新。比质量他们可能不如日本，比价格他们一定不敌中国，但美国人靠高科技、知识产权、产业标准、商业模式，等等，在世界独领风骚。

这就是作者所强调的战略管理背后的人性因素。

那么中国人呢，他们选择的是什么样的战略？这些战略给中国人带来什么样的成功和问题？实施这些战略需要何种技术和技巧？

本书的目标，就是试图回答以上问题。