



三眼总裁思想库·企业总裁全面提升竞争力系列

中国企业 批判

吴洪刚 / 著

民主与建设出版社

中国企业批判

——透视中国企业文化、战略与营销

吴洪刚 著

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业批判 / 吴洪刚主编. —北京: 民主与建设出版社, 2008. 6

ISBN 978 - 7 - 80112 - 845 - 4

I. 中... II. 吴... III. 企业管理—研究—中国

IV. F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 064256 号

©民主与建设出版社, 2008

责任编辑	高志敏
封面设计	柏平工作室
出版发行	民主与建设出版社
电 话	(010) 85698040 85698062
社 址	北京市朝阳区朝外大街吉祥里 208 号
邮 编	100020
印 刷	科伦克·三莱印务(北京)有限公司
成品尺寸	160mm × 233mm
印 张	20.5
字 数	158 千字
版 次	2008 年 6 月第 1 版 2008 年 6 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 80112 - 845 - 4/F · 367
定 价	37.00 元

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

总 序

竞争力是企业的生命线

—

企业的竞争力永远是企业的生命线，是任何企业生存、运行和发展的动力源。

“全面提升企业的竞争力，形成企业核心竞争优势”是总裁们近来越来越要竭力思考的问题，然而很多总裁对究竟什么是企业的竞争力却一知半解，以至于使企业的运营越来越艰难。其实，全面提升竞争力是企业创造竞争优势的源泉。据我们所知，世界著名企业几乎无一不在战略定位、经营策略、产品开发、技术创新、管理方式、市场营销、品牌形象、顾客服务其中的若干方面具有独特专长，从而全面提升了企业的竞争力，取得了竞争的绝对优势；而那些在市场竞争中败北的企业，大多数是因为漠视了竞争力的培育和提升。

实践证明，企业竞争力的强弱和企业战略定位密切相关，也和企业竞争策略不可分割。在 WTO 的大背景下，在经济全球化使国际竞争延伸到国内市场这一新的竞争态势下，市场竞争尤其是跨国

公司对中国市场的争夺将更加激烈和残酷。企业只有确定好自己的战略位置和恰当的经营策略，才能从容地迎接挑战，以获得无限的发展机会。

国内的许多企业对于竞争力的追求过多着眼于可见的财务收益和市场份额上，即便重视经营业绩的提高、改善，也更多注重短期目标的实现，从而忽略了长期的、可持续发展的经营能力的培养和建设。可见要提高企业竞争力应首先明确企业目前存在的问题，然后深刻分析出企业成长和基业长青的基因密码，才能给我们的总裁们以启迪和指导。

全面提升企业的竞争能力并没有固定的模式，也绝不是一成不变的。企业必须根据自身的经营战略、市场和竞争环境的变化以及企业所能拥有的资源等不断开发和调整提升企业竞争的核心能力，并且把营销破局的诸多环节统一到品牌塑造的各级步骤中去。简而言之，企业竞争力的提升是一个动态、系统的过程，是始终围绕企业的战略主旨，并伴随着营销推广和品牌塑造的全过程。

二

全面提升企业的竞争力是浩瀚的工程，但是其中一些关键元素必不可少，比如说战略、策略、营销、品牌等。三眼国际创意文化传播机构（以下简称“三眼国际”）作为国内第一家专注于为企业总裁提供策略指导、交流服务和智力产品支持的文化机构，一直致力于帮助企业全面提升其竞争能力。服务千万企业总裁，助力中国经济腾飞，是我们毕生追求的使命。

为此，三眼国际全力打造，竭力邀请国内最顶尖的专家、顾问执笔，为广大的企业总裁们奉献了这套处处充满真知灼见的观点、掷地有声的见解以及隽永深刻的思想的图书，希望能够对大家有所帮助。因为这些作者都是我们三眼国际的签约专家，都和我们有过多年的业务合作，所以，我们对每位作者的水平、能力以及擅长点都有深刻的了解。

《中国企业批判》由国内著名咨询顾问吴洪刚老师撰写，他对于中国企业存在的诸多问题均有一针见血的见解，是国内少有的既有理论功底又有实践经验的营销、管理专家，曾为深圳方正、长虹数码、东鹏陶瓷、联想科技、长安集团、比亚迪汽车、伊莱克斯（中国）、夏新电子、新天国际酒业、华帝股份、朗能电器、龙电电气等30余家企业提供营销咨询和培训服务。相信这本著作一定能对总裁们有所震动和启发。

《企业成长密码》由中国企业能力体系理论创始人陈竹友老师执笔，是其十多年智慧的结晶。陈老师长期从事企业发展能力战略研究和企业管理咨询工作，是构建我国企业能力体系的首倡者和发起人。其首创的“企业基因核苷酸模型”、“企业能力基因模型”以及“企业成长基因阶梯模型”和“企业能力体系构建”等系统的企业发展能力理论体系，从全新的角度探讨了企业生存、发展和成长的规律，开辟了中国企业管理理论学术研究和管理实践的新领域。

《营销破局》由盛世六合营销咨询机构总经理汪英泽老师撰写。面对环境日趋复杂的中国市场，汪老师认为，固守原有的经验和理念肯定会阻碍企业的进一步发展，中国企业必须从价格战中退出，

尝试从价格竞争向价值竞争的营销转型，从单纯广告向系统营销破局迈进。

《勘破品牌迷局》由国内年轻品牌专家唐文龙老师撰写，以企业在运作品牌的过程中存在的种种迷局和现象作为分析对象，把品牌打造过程中的认知、误区、定位、营销、战略、定价、推广、管理和成长等不可缺少的步骤连为一体，并一一呈现在读者面前。书中的每一个观点均以诸多案例作为依据，更是创造性地为那些正处在盲目中的企业老板们指明了一条正确的品牌塑造和成长之路。

《营销变革战略》由下马威咨询公司董事长尹传高老师执笔，作为中国著名战略管理专家和北京大学社会经济和文化研究中心特聘教授的尹老师著作颇丰。他看到很多陷入困境的公司最希望获得一种颠覆性的技术。营销变革战略正是这样一个很好的尝试，它恰巧提供了这样一种工具，认真思考其价值的人将会沿着一个设计好的逻辑走出困局，僵局，败局和死局，从而可以走出困境，获得颠覆性的增长。

《竞争真空策略》是万正营销团队的领军人物江布克老师的力作。江老师从事营销咨询多年，带领团队创造了品牌、销售、利润、渠道、团队“五位一体”的整合营销思想，利用独创的差异优势论、购买理由论、资源协同论等具体的战术方法，帮助企业创造差异优势，快速制胜。竞争如此惨烈，竞争无处不在，面对竞争，你无处可逃，在竞争面前，你该怎么办？是跳出红海开拓蓝海还是从市场竞争中寻找空隙，创造出一片属于自己的市场竞争真空，江老师会给你满意的答案。

三

我们一直认为，如果企业的竞争力强大到无可匹敌的地步，那么只要保持其核心竞争力不每况愈下，那么基本上就可以安枕无忧了。但是，就全世界的范围来说，我们还没有看到一家，哪怕是微软这样的庞然大物，也发出“离破产只有6个月”的感叹。因此，对于大部分企业而言（其实指的就是所有的企业），仅仅维持自身的竞争力是远远不够的。

为什么这么说呢？

三眼国际提醒所有的总裁们，不管你做的是什么行业，什么产品，竞争对手都会一直在旁边虎视眈眈，摩拳擦掌地准备取而代之。我们必须保持与时俱进，持续改进，持续进步和提升，否则就无法保持现有的地位。另外，我们还不能闭门造车地看待自己的进步，而是要时刻注意我们的竞争对手。在狮子和狮子的竞争中，你跑得快并不意味着你是胜利者，你跑得慢也不意味着你是失败者。快和慢都是相对的，我们要做的只是比竞争对手快一步，就万事大吉了。

前面我们也已经说过，我们必须时刻提醒自己提升企业的竞争力，以应对行业机构、市场和竞争环境的不断变化。现在我们看到，很多中国企业将低成本优势作为其在全球市场上竞争乃至制胜的关键利器，隐约感到有些担心。单纯依靠低成本无法保持长期竞争优势。价格竞争只是企业处于较低发展阶段才应该采取的竞争策略。即便是这样，在某些总裁眼中的“必杀绝技”——中国企业的价格优势——也在一点点消失。跨国公司也正将其生产移往低成本国家，

索尼、飞利浦、松下等公司均已将其 80% 的生产转移到了低成本国家，从而削弱了中国相关企业的低成本优势。在这些新的挑战面前，我们必须重新审视自己的战略、策略、营销推广方式、品牌塑造方法以及应对变革和改善的能力，全面提升企业的竞争力，从而最终成为 21 世纪的市场赢家；同时，三眼国际也会一如既往地服务好千万企业总裁，为中国经济的腾飞奉献自己微薄的力量！

刘超

三眼国际图书策划出版中心 主编

张勇

三眼国际创意文化传播机构

联席总裁兼首席创意官

推荐序一

思考中国企业的未来

现代企业管理学起源于发达的工业化国家，我国的企业管理学可以说是移植进来的，这就必然存在与社会文化土壤是否相适应的问题。关注“术”，而不是关注“道”，关注管理的形式，而不是管理思维的实质，是当今管理学存在的一个突出现象。因此，研究中国企业的发展，就一定要研究中国的文化。

在对待西方管理学上，国内存在着两种倾向：一种倾向是全盘吸收，一种倾向是全盘拒绝。所谓全盘吸收，就是照搬国际企业的管理方法与工具，缺少原创性的管理思维。在企业管理实践中，往往容易造成消化不良。所谓全盘拒绝，就是过分强调中国本土化的特点，从而拒绝一般性的管理原则，这种倾向往往会以维护传统文化的形式出现。这两种倾向对于企业管理的实践，都存在着很大的迷惑性，容易给企业经营管理带来误导。

要全面提升中国企业管理水平，就需要对中国企业的决策与行为有深刻的理解。这就要求透过中国企业管理的现象，看到深层的文化基因。我们的文化是根置于中国五千年历史的文化，企业也必

然脱离不了社会文化的土壤。处于激烈的全球化竞争的中国企业，究竟要建立什么样的企业价值观呢？

市场经济环境下的管理目标与中国传统社会的治理目标有很大的区别。我国传统的管理智慧更多的是以“安天下”为目标。这种以“安”为目标的管理思维，最大的一个问题就是价值创造力的缺乏。基于农业为基础的社会，其全社会的价值创造取决于土地资源的多少与优劣，一切的竞争是围绕着固定财富的争夺而展开的。因此，是一种“零和”博弈。

而市场经济下的企业是以“价值创造”为目标的。它要求企业具备创新的思维和在竞争环境下谋求共赢的思维。目标的错位决定了试图完全在传统的中国管理思维中寻找中国企业的价值观出路是行不通的。

同样的，西方的管理思维是基于西方文化基础的，在向国际企业学习和引进管理手段的过程中，必须有一个筛选和消化的过程。这里最需要的就是对“理性”与“个体”的理解。西方强调理性思维和个体精神，而这一点恰恰是我们最缺乏的。比如，我国企业习惯于集体负责，而西方企业却多习惯于个人负责，这种习惯的不同造成了以个体责任为标准的绩效考核方案在中国企业中实行有很大的困难，勇于承担责任的管理者很少。而西方管理理论与实践是在这种精神的土壤中发展起来的。因此，缺乏这种文化土壤，必然使得我国在引进管理技术时会出现良好的愿望与最终的结果相背离。能否理解管理的人文特点，是企业管理成败的关键因素。

创新是企业的灵魂所在，而支离破碎地理解创新，直接造成了

企业战略性创新思维的缺乏。把创新看成一种天才的灵感，使得我国企业在创新机制上存在着天生的缺陷。“自主创新”一定是基于对企业战略性的思考，而不是战术性的应急，才会产生真正的效果。没有创新的价值观和意识，就不可能有创新的实践。因此，从文化层面构建中国企业的创新基石，是中国企业必由之路。

我国连续二十多年的高速发展，取得了举世瞩目的成绩，也积累了丰富的企业管理实践经验。但当我们放眼世界，思考未来时，不得不面临新的挑战。从全球分工来看，我国企业基本上处于产业价值链的低端：我们生产了世界上大量的产品，从 PC、彩电到皮鞋，但却赚取着微薄的加工费。这种以低人工成本支持下的发展模式既给我们带来了经济的高速增长和财富的积累，同样也把不和谐的问题留给了未来。

在新的竞争环境下，我们不得不面临两个重大的转型：产业升级与品牌构建。

尽管有很多理由说明我国处于产业价值链低端的合理性，但不得不承认的是，我们失去了一些进入产业链中高端的时机。比如在彩电业，当我国彩电市场规模形成世界第一，而且彩电企业达到一定规模时，没有转向产业链的更高端，相反，韩国的三星、LG 却抓住了机会。同样的现象发生在手机业、小家电等诸多行业。这说明我国在企业战略思维层面存在着相当大的差距。产业升级的过程是未来 10 年，甚至更长时间中国企业的主要战略任务。

品牌构建是我国企业面临的又一重大转型难题。在多年的 OEM 等方式下成长起来的中国制造业，对于品牌的理解和意义还是处于

初级阶段，不能从更高的战略层面来看待创建中国的全球性品牌的意义，使得我们的企业处于一种高风险经营之中。而且随时会有被竞争对手击败的可能。从日本来看，尽管其多年的经济增长缓慢，但仍然是世界第二强国，一个重要的原因，就是因为日本经济有强大的企业品牌的支撑。

低效率与低人工成本的共存是我国企业现状，仅从个体企业的竞争需要来理解人工成本，就会造成长期以低人工薪资为主要的竞争手段的管理思维。因为，没有什么比以低工资来建立价格优势更轻松的管理方法了。这也造成中国企业对人工低成本的依赖。这种依赖性反而长期制约了中国企业效率的提升。从全国来看，这种低薪资必然会造成内需的不足。从长远来看，既伤害了中国企业的竞争力，也有背于社会和企业发展的最终目标。

以上的各种企业问题都需要我们对中国企业的实践有深刻的思考，对未来进行有责任心的探讨。《中国企业批判》一书不是一本学术著作，而是作者在实际工作中的一些思考。这种思考力正是我们企业管理所需要和提倡的。尽管有些观点有待商榷，但不失为一本有独立见解的好书。我希望把这本书推荐给读者，让读者一起来思考中国企业的未来！

汪涛

主任、教授、博士生导师

武汉大学经济与管理学院市场营销系

推荐序二

哲学与混沌：全球化下的 企业家创新思维

对于哲学和混沌，我都是一个未能窥其堂奥的门外汉。但这个事实并不能阻挡我对这两个名词的热爱——我说的是“名词”，并非“科学”，原因还是那句话，我所理解的难以达到科学的精髓，只能是表象的意义，不过，即便只是理解了表象的意义，也已经很能使我享受顿悟的快感和意趣。

人类文明的每一次飞跃与思想、与哲学都有不可分割的联系，这是所有教科书里早就讨论过的内容，很多时候，我更感兴趣的是往小处说的哲学，这个时候的哲学更像是一种解决具体问题的思维方式和行动方式。比如人生哲学，尽管芸芸众生，各个不同，但它使每一个拥有它的人的行动，绝大多数不至于偏离自己的内心，这样的人，无论结局是什么，不至于可悲——我总觉得世界上最可悲的是违心而为的人；比人生哲学更小的，比如管理哲学，或者干脆企业管理哲学，一个企业家如果有自己的管理哲学——不管是师承或借鉴方家，还是来自他自己的经验积累，他的企业庶几可以更

长久。

相信明眼人可以看出，我所说的“往小处说的哲学”，可以被描述定义为一个微观系统中的经验或定律性的东西。在很多情况下，它对于这个微观系统——譬如企业管理——的作用是不言而喻的。我对混沌学的兴趣始于我正读大学的儿子。一次他跟我谈“蝴蝶效应”，说巴西海岸一只蝴蝶的翅膀轻轻的拍打能在美国得克萨斯州产生一个强龙卷风。我心里一动，事后找来有关的书籍，一看之下，对往日许多问题的困惑居然迎刃而解。

2007年5月17日，中电电气（南京）光伏有限公司在美国纳斯达克证券交易所挂牌交易。这标志着中电电气集团在国际化的进程中，迈出了重要的一步。中电电气之所以能取得今天的业绩，首先应该归功于两个字：“创新”。2005年10月22日，温家宝总理来到了中电电气集团的太阳能电池产业基地，温总理对中电电气集团近年来不断提升自主创新能力的做法给予了肯定和赞赏。

我们从一个镇办小厂，到目前国内变压器行业的市场占有率第一；从一个新能源产业的“门外汉”，到全国最大的太阳能电池生产基地；从一个作坊式的小厂到拥有14个分公司的国家级“双绿”企业集团。外界的很多评价都认为我们是机遇抓得好，我也曾经说过：“我们也许缺乏某方面的能力，但我们从来不缺少机会”。回过头来看，引领我们走到今天的一个最重要的因素就是创新思维。因为机会是大家都面临的，但它只会照顾有创新精神的人。

《中国企业批判》一书中吴洪刚先生提到一个观点：中国企业与国际企业的差距是“质”的差距，而不是“时间”上的差距。对这

一点，我是深有感触的。1999 年，当世界 500 强企业美国杜邦公司在中国寻求技术合作时，我们通过两年的谈判最终赢得了杜邦的尊重和信赖，实现与杜邦的携手合作，而不是成为他们的世界工厂。这就使得我们在两年之中超越了国内同行近半个世纪的艰难跋涉，尤其是在品牌上把中电电气由一个后来者变成了行业的领跑者。

我们提倡不断地创新发展思维，创新发展机制，创新发展举措，培植核心技术，打造核心竞争力，实现了一次又一次的嬗变，从后来者不断超越，由弱小者走向强盛。我们中国企业要真正在全球化下发展壮大，必须从世界工厂的定位中走出来，要通过自主创新进入产业链的中高端的竞争。无论在变压器行业，还是在光伏领域，我们始终坚持“与世界同步，与巨人同行”的合作理念。在技术、人才、管理等多方面实现与世界级企业的接轨。只有抢占行业的制高点，才会在全球化竞争中立于不败之地。

“我们不仅要**做 MIC（中电电气制造）**，更要**做 CIC（中电电气创造）**。”这不是文字上的差别，而是中电电气坚持的核心理念。我们的核心竞争力究竟来源于什么？我认为那就是：中电电气人的创业激情，中电电气人的创新意识，中电电气人的思想软件，这些都是竞争对手无法复制的。

要创新，就得有敢闯的精神，就得有承担风险的勇气。我们每年拿出销售收入固定的百分比投入技术研发；对传统的供销员模式进行大刀阔斧的改革；与澳大利亚科学家团队联手，成功进军太阳能光伏产业，实现“资本”和“智本”的优势组合。在大发展的问题上，中电电气是敢想敢试也敢闯的。

《中国企业批判》一书还提到了一个重要的话题，就是企业的目标与社会责任。中电电气在经营中坚持一点：“绿色制造，制造绿色”。企业搞环保的代价是巨大的，尤其是在中国的企业！我们推出的“耐高温液浸变压器”、“半包封干式变压器”等一系列的环保型产品，我们把自己的成本增大了，也把自己的竞争搞得艰难了！但是，一个优秀企业的目标只有建立在与社会目标相和谐的基础上，才能实现可持续发展，才会实现其在社会中的价值，才会在全球化的竞争中，赢得中国企业的荣誉与竞争地位。

《中国企业批判》一书最让人感慨的就是关于人的问题，吴洪刚先生在书中批评了“人的工具性”的功利主义用人的观念。他指出，企业应该以“人为目的”。中电电气在十几年的发展中人才的体会是很深的。中电电气高速成长的时候，我始终在认真地做一件事情，那就是打造属于我们的人才磁场，尽情释放他们潜在的创造力。我就是全身是铁，也打不了几根钉。这些年，我们企业之所以发展得好，就是因为我们吸引了一批优秀人才的加盟，并给他们提供了施展才华的舞台。

北大老校长蔡元培先生在为寿鹏飞所著《红楼梦本事辩证》写序时提出：多岐为贵，不取苟同。对于吴先生《中国企业批判》书中的一些观点，我个人以及中电电气的商业实践与书中的不少观点和理论还是很有些不同的地方。多样的世界才能精彩纷呈，才能百花齐放百家争鸣。我坚持认为，企业是一个貌似整饬，其实是复杂的、多因素的混沌系统，存在着各种各样的“蝴蝶效应”，这个时候来解决问题，经验的、线性的哲学如果让位于非经验的、非线性的