

破解时尚产业战略突围之道

郎咸平等 / 著

本质

Ⅰ

一部值得所有行业和企业借鉴的
行业本质分析案例集

东方出版社

郎咸平



破解时尚产业战略突围之道

郎咸平等 / 著

东方出版社

本质

I

郎咸平



图书在版编目 (CIP) 数据

本质——破解时尚产业战略突围之道 郎咸平等 著

—北京：东方出版社，2007.5

ISBN 978 - 7 - 5060 - 2776 - 2

I. 本… II. 郎… III. 服务业—研究—中国 IV. F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 058186 号

本质——破解时尚产业战略突围之道

作 者	郎咸平等
责任编辑	姬利等
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	北京朝阳门内大街 166 号
邮 编	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2007 年 5 月第 1 版
印 次	2007 年 5 月第 1 次印刷
开 本	787 × 1092 毫米 1/16
印 张	12.625
书 号	ISBN 978 - 7 - 5060 - 2776 - 2
定 价	28.00 元
发行电话	010 - 65257256 65230553

版权所有，违者必究

本书观点并不代表本社立场

前言

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——自由经济的滥觞 “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投资,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 呢?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,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,也就是一个潜规则。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,破坏了法治,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,它能促进经济效率的增长。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,这就是我们要谈及地的第三种现象。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7094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，游戏规则亟待法治化

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？法治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，但是，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，中国目前的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？我们各地方政府也开始在招商，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两千多亿美金。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，还可创造乘数效果。以江浙地区而言，乘数效果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果了。

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,不要一厢情愿地认为外资就是好的。但是鼓励外资的意义在哪里?对当地经济有什么具有实际意义的好处?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?我以外资为例,美国顾问公司麦肯锡预测5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——5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,5年之后会怎么样?

按照我的理解,5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。可能读者不相信我讲的话,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8000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8000元呢?原因是,这些零

售商对于供货商有很多的收费,包括节庆费、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,用在海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,分店到达了一定的密度,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?法治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,需要一个法治化的游戏规则吗?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?最后的结果就是内地的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,放任外资以资本压人,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,使得青岛啤酒 2001 年的经营几乎陷入困境。然而经过调整,使得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,但是后来却由于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。他们的收购战略,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?因此所谓的大欺小,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。

在没有法治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纪守法,但到了中国就变成这个样子,其原因依然是缺少一个法治化的游戏规则。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。这些外资企业在国外之所以好,是因为有严格的法治化游戏规则(这也就是沟渠的作用)。

我们不少肤浅的学者对这个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治化的游戏规则。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,无异于是引狼入室,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,而是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,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，负债与公司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，我认为这正是一个民族企业家的悲哀，因为根本没有意识到这是不正常的现象。

举例而言,万科的王石每次演讲时,都不忘讲到香港的新鸿基,他说新鸿基比万科大 100 倍,事实上,香港的“四大天王”:新鸿基、恒基兆业、新世界、长江实业都比内地的同行业起码大 100 倍。而且香港的法治化建设比内地好得多,信用体系比内地健全得多,因此更有能力去借钱是吧?但我想请全中国的读者猜一下,他们的负债与公司所有者权益的比例是多少?内地的上市公司是 100% ~ 300%,他们平均是 20%。

我再问读者一句话,猜猜他们手上的现金占总资产的比例是多少,香港的“四大天王”在 1994 年之后平均是 5%,1994 年之前平均是 15%。而内地的上市公司呢?该比例低得多。

和内地企业相比,香港“四大天王”企业经营战略保守得多,难道保守而不冒进才是企业成功的关键吗?各位再想想,“四大天王”各项财务数据的类似度让我感到震惊,我们可不可以这么理解,和他们不一样的公司恐怕早就被淘汰了吧。他们为什么能够成长为内地同行的 100 倍大?“因为成功的原因只有一个,而失败的原因有很多”。

如今,我国社会竞争这么激烈,国际化形势这么严峻,你的规模又那么小,这说明整个国内企业群体的风险是过大的。所以读者不要奇怪为何民企的“寿命”这么短,前面讲的竞争过于激烈、国际化的冲击和本身风险过大都是足以致命的原因。

我国的企业为何承担这么大的风险呢？我想这和我国企业家特有的浮躁和投机取巧的心态有关。我国企业家的心态非常浮躁，总想迅速地做大做强，而不注意企业经营细节的优化。他们所谓做大做强的最迅速而且投机取巧的方法就是通过负债融资，而这也是为何我国企业的负债率之高恐怕在世界上都名列前茅的原因。

企业家所面临的第四个冲击——认不清行业本质的冲击，“企业三大要素，资金、技术、人才必须服从于一个针对‘行业本质’的战略指导思想”

我在《思维》一书中指出，观点、资金、人才和技术其实已经不再是现时企业主要的问题了。他们虽然是企业成功的三要素，但更重要的是符合行业本质的战略指导思想。怎么理解我这句话呢？

最近一些日本企业相继衰亡，像日本日产、三菱集团、索尼这样的企业，都出现过极大问题。我们以日产公司为例，日产缺资金吗？日产在1999年全世界的借贷总额高达两兆日元，两兆日元是什么概念呢？这个数字超过全世界174个国家的GDP总和，因此日产根本不应该缺资金。你说日产缺技术吗？日产如果缺技术怎么能打败福特和通用呢？你说日产缺人才吗？日本人才少吗？一个不缺技术、不缺资金、不缺人才的公司为何一败涂地呢？我来告诉你根本原因。

看一看日产怎么解答这个问题，日产社长镝义最后认定日产的失败是由于日本文化所孕育的企业僵化思维而导致的。他怎么解决这个问题呢？他没有找日本人解决问题，而是去找法国人卡洛斯·戈恩来做首席营运官。戈恩上台之后提出“白纸理论”，他这样告诉日产经营者，谁能够把过去的一切都忘记，谁就能成功。因为过去都是错的，他做了一个思维的转变，各位读者一定觉得很奇怪，难道改变思维就是今后日产成功的原因吗？

我在《思维》一书中指出，2005年6月22日，索尼的董事长出井伸之对外宣布，他决定不找日本人作为他的继承人，因为日本僵化文化培养出来的企业家所推行的政策还是和他本人一样，不能够挽救索尼的衰败。所以他将董事长位置交给了一个英国人——史宾斯格爵士，索尼希望他能够带领公司突破困境。

难道英国人比日本人聪明吗？难道英国人比日本人有能力吗？不可能吧！这个决策的思路和日产选择戈恩一样，那就是日本的公司终于意识到，

他国文化所孕育出来的思维是和日本人不同的,正是这个不同才是解救日本企业的一个最终战略。从日产到索尼的变化你就看得出来,他们要挽救公司,要重新取得竞争优势,他们所改变的既不是我们国内企业要上市、要融资,也不是技术升级,也不是寻找人才。不是说这些不重要,而是一个能够符合行业本质的战略思想更重要,因此日本人做法值得我们警惕。

我认为我们的政策制定者和企业家在这方面是需要反思的。现在全国各地都在开辟高新技术产业区,我想讲一句讽刺的话,如果科技新区只是单靠土地以及税收的优惠就能搞高科技的话,那么乌干达和尼日利亚也可以搞高科技了。发展高科技不是这么简单,不是政府批一块地或给一些税收优惠就能搞的。因为大家根本就不知道高科技的本质是什么。我们很多的企业家、专家学者对行业本质的把握欠佳。

举例而言,中国各地方政府推动的纺织行业的产业升级是正确的吗?以世界上目前最成功的西班牙时装公司莎拉(Zara)为例,我在《模式》一书中指出,他们成功的原因是他们理解了该行业的本质,而该行业的本质就是缩短由设计一直到完成销售的时间(也叫前导时间)。如果他们的做法是正确的,那么我们目前所推行的产业升级战略不全都错了吗?

我认为目前政府推行产业政策的问题所在,就是根本不知道行业的本质,而是用自己的幻想来拟订不符合行业本质的产业政策去引导产业升级。因此我想说,任何不符合行业本质的政策都会遭致失败,例如以前政府所推出的市场换技术战略,最后的结果却是市场丢了,技术也没换来。

举例而言,什么是纺织服装行业的本质?该行业有个特点,就是需求是很难预测的,目前有几家公司找到了行业的本质,那就是大幅缩短前导时间以应付不确定的需求,比如说西班牙的莎拉,瑞典的H&M。我以莎拉为例,它通过整个产业链的整合,包括对生产、物流、销售等整个产业链的有效整合而大幅缩短前导时间到12天。

12天的前导时间有什么好处呢?比如说,某件产品前天热卖了12件,昨天热卖了6件,今天热卖了7件,那么这个热卖的产品肯定是受市场欢迎的。这样,生产厂家就可以根据这3天卖出衣服的共性来制作服装,按照趋



势变化稍做修改以适应市场。比如说,12件、6件、7件都是深色系的衣服,因此,你就设计深色系的衣服,12到6到7的趋势是怎么变的呢?假设是从4个纽扣到3个纽扣再到2个纽扣,服装厂就根据这个趋势而制作一个纽扣的衣服,因此,新的款式就是一个纽扣的深色系衣服。在12天之后,这种衣服迅速推向市场,就能够把握市场的脉动,这是莎拉成功的原因。

到最后,你会发现我们大力推行的产业升级说不定都是错的,为什么呢?西班牙的纺织业态比中国落后好多年,他们有些工厂还是用脚踩的缝纫机;但人家不仅超越了我们,还超越了日本并赶上了美国,为什么?因为他们把握了行业的本质,而我们的政策制定却压根就是靠自己幻想出来的,没有把握行业的本质。

有人问我,国内大多数企业应该还是很清楚行业本质的吧,否则他们如何生存呢?但是,我的观察刚好相反,我认为,我国大部分企业家是不知道行业本质的。我在上课的时候经常问企业家——你们做了一辈子的企业经营和管理,你们能告诉我,你们的行业本质是什么吗?结果,大部分企业家是答不上来的。

很多读者可能会认为我对中国企业与企业家们的看法太悲观了。我想说,难道我批评企业就一定表示我悲观吗?大家应该把我的批评当成严厉的期望。而且,我必须说,在我前述的竞争过于激烈、国际化加深、企业风险加大以及企业家和企业政策脱离行业本质的种种压力之下,我们企业家的日子怎么可能好过?而且,越往前走,很多企业家的日子就越难过,就这么简单。

我还记得《北京青年周刊》的记者顾雪在2006年12月采访过我类似的内容,她听完后,很沉重地请我提一点建设性意见,即如何突围?而当时,我刚好写完一本书叫《突围》,中国企业的未来就是要“突围”,但我的回答却让她惊愕不已——“你问我企业如何突围,那我就反问你一句话,政府不急、企业不急,你急什么?”她沉默了几分钟后,苦笑了一下,然后说:“是啊,我急什么?”

但是,现在情况不同了,我最近接到很多政府官员和企业家的询问,都是有关行业本质的问题,而这正是我出本书的目的。我必须郑重地申明,我

前面所谈论的4大冲击,应该是每一位企业家所要深刻理解的。但是这4个冲击中,如果要解决前3个冲击,就需要整个观念的转变,甚至政府的参与,因此难度太大;所以,本书只谈第4个冲击。而且,我认为第4个冲击也是大家理解的程度最差的。但是,我想指出的是,读者在阅读本书的时候,一定要理解这4个冲击所扮演的不同角色,才能事半功倍。

我在书中收集了多个案例,都是谈行业的本质问题。由于中国的行业太多,而每个行业的本质又都不同,因而不可能每个行业都谈。我只能谈些理念,希望读者重视行业本质的问题,以至可以举一反三。几经考虑之下,我挑了几个大家非常熟悉,而又极其难把握本质的行业,包括运动服和运动鞋、咖啡连锁店、化妆品行业。

第一个案例我想谈一下运动服和运动鞋。东莞有家企业叫裕元工业,该公司几乎生产了17%的名牌跑鞋,包括耐克和阿迪达斯,但是,读者听说过裕元吗?这是个毫无技术壁垒的行业,为什么中国企业就只能替世界名牌企业生产产品而只能赚点蝇头小利,而绝大部分利润都是由世界名牌如耐克和阿迪达斯等掌握呢?

为什么耐克和阿迪达斯进入中国之后就能迅速打败李宁公司?它们掌握了什么?就是因为它们真正地掌握了行业的本质。第一,他们在技术上面有相当的突破,所以他们的产品能够提高运动质量;

第二,也是更重要的一点,他们把产品和运动精神联系在了一起,而这一点国内企业是做不好的。

举例而言,耐克、阿迪达斯把运动精神和产品联系在一起,李宁学习了他们,提出了——“一切皆有可能”的口号,也邀请了运动员来做形象代言人,比如李铁、奥尼尔。但是,李宁只学习了他们的表面,而没有学习到内涵。例如,李铁在加入英超队之后表现一般,让人实在看不出来这个表现一般的形象代言人和“一切皆有可能”的口号有什么关联。对比而言。耐克找了刘翔做广告。我们知道,耐克曾提出三大定律——亚洲人没有爆发力、

亚洲人不能做短跑飞人、亚洲人缺乏必胜的气势,但是,耐克又说“定律是用来被打破的”。刘翔拿了冠军之后,耐克真正而完美地演绎了李宁所提出的“一切皆有可能”的运动精神。耐克把运动精神跟产品通过自己的市场营销联系在一起,这才是它成功的本质。

在耐克和阿迪达斯的压力之下,中国的小公司如何生存呢?我们就找了一家小公司——安德玛,看看它在认清行业本质的基础上成功“突围”的过程。

现在,我相信读者应该已经对行业本质这个话题引起不少兴趣了吧?那么,让我们接着往下看。

第二个案例主要是分析在星巴克咖啡连锁的压力之下,小咖啡店如何能够通过理解行业本质求生存,甚至超过星巴克?我相信很多读者可能都去过星巴克喝咖啡,但是我想问读者:“你为什么要去星巴克喝咖啡呢?”我想,可能很多人都答不上来,而你答不上来的原因,就是因为你不知道这个行业的本质问题。

我们要探究的第三个行业是化妆品行业。这不但是一个吸引所有女人的行业,也是一个吸引男人的行业。客观地说,作为男人的读者可没少陪伴女人去买化妆品吧?那么,我想问读者,为何女人会去买这个品牌,而不买别的品牌?对此,我相信很多女人自己都说不清楚。本案例就是要探讨化妆品的本质问题,让我们来看看为何女人会去买某一个特定品牌的化妆品呢?

我要感谢我在香港中文大学的学生,他们在我的指导下完成了这些案例的研究和写作工作,我将他们的名字列表如下。

第一章	运动精神的魅力 ——运动服装业案例研究	林鑫、李美玲、陈伟英、吴淑华、施青松、 曾彦文
第二章	站在巨人的肩膀上 ——尼路咖啡的崛起之路	马文杰、沉俊宇、徐晓雯、王雅媛、王晓丹
第三章	化妆品行业的本质 ——MISSHA 踏上成功的道路	魏肇恒、黄妯莹、梁秀章、陈江、梁恒修、 许达诚