

中国企业 能走多远

——探索企业发展制胜之路



鲁秋丽 编著

许多企业因不适应市场环境的巨大变化，被市场无情的淘汰。企业的生死存亡由谁来掌控？究竟怎样才能使企业常盛不衰？究竟有谁能保护中国企业安然出海，企业家如何找到把握市场规律的“指挥魔棒”？

本书以独到的视角，剖析中国市场和国际市场现状，借鉴国外成功经验，从外部市场环境到企业内部管理，丝丝入扣，客观真实地揭示企业发展规律。阅读这本书，可以得到众多的经验、教训和知识，是企业家、管理者不可多得的实用读物。



金城出版社
GOLD WALL PRESS

中国企业能走多远？

——探索企业发展制胜之路

鲁秋丽 / 编著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中国企业能走多远 / 鲁秋丽编著. - 北京: 金城出版社, 2005.10
ISBN 7-80084-765-9

I.中… II.鲁… III.企业管理-研究-中国 IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 096277 号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话:(发行部)8425 4364 (总编室)6422 8516

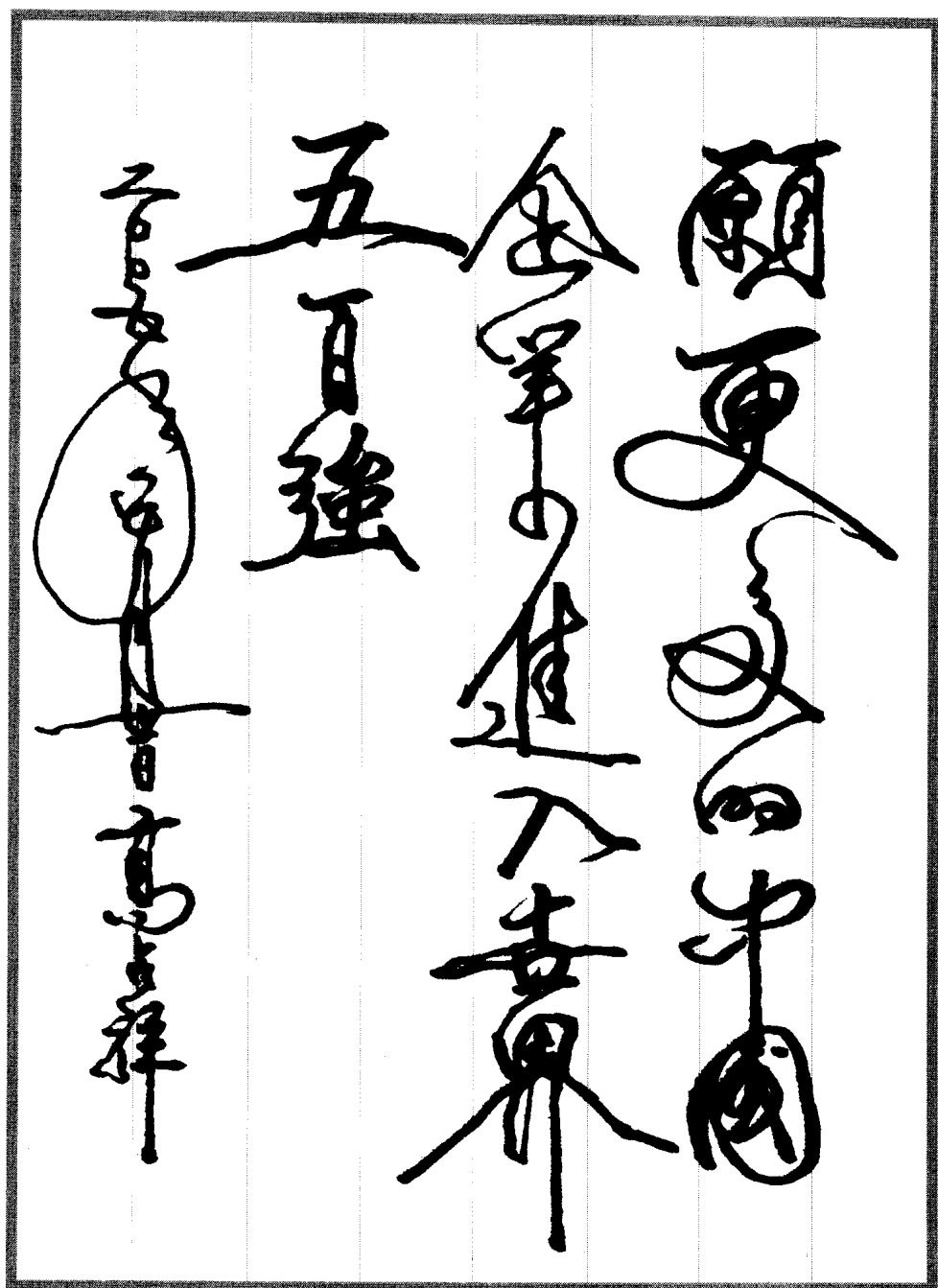
中国人民大学出版社印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/16 15.75 印张 250 千字

2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-765-9/F·60

定价:28.00 元



占祥用箋

中國·北京

高占祥同志的题词

编辑委员会

总 顾 问：杜金陵

主 任：张 经 吴敦廉

副 主 任：刘红儒 孙德禄

编 著：鲁秋丽

执行编辑：张庭政

编 委：	侯延振	王兴旺	贾法泉	周小敏	李士龙
	陈顺增	鲁喜善	邵 春	王清祖	崔秀芝
	朱传春	洪永泰	徐文洁	韩红丽	刘志芳
	鲁 丹	刘俊生	叶文智	肖 琦	王幼珍
	季翠连	何晶石	乔 宇	徐佩丽	贾 楚
	子 漪				

一个企业管理出了毛病，并不会很快崩溃；但是决策上的重大失误，战略上的关键错误很可能会使企业迅速走向消亡。国外市场相对发展比较成熟，所以国外企业更多的是注重管理；但是在我国市场尚未完全理顺的情况下，一味强调管理并不科学。企业一旦出现危机，往往认为是管理出了问题，而忽略了从市场上去找原因。市场是由若干行业作为最基本元素所组成的庞大体系。中国入世后市场已不能单靠政府和企业来维系和规范。随着世界经济一体化的发展对各个行业产生了新的要求，而最能客观地掌握各个业内情况的只有行业协会，特别是在“反倾销”事件中行业协会将起到举足轻重的作用，并主导和规范市场行为，全面提升国内企业在国际市场中的竞争力！

——编者语



目 录

序

行业协会为中国企业保驾护航	杜金陵	1
政府的承诺不等于企业承诺	张 经	4
中国企业能走多远?	编 者	7

上部 市场环境与企业生存

第一章 前有“虎”后有“狼”，中国企业将如何博弈?13

案例 1: 长虹遭遇国际诈骗案内幕	17
案例 2: 造假充斥市场影响企业	18
案例 3: 出口商品遭遇贸易配额限制的打击	18
案例 4: 哄抬生产原材料价格和政策因素使企业陷入困境	19
案例 5: 遭遇反倾销使企业陷入危机	19
案例 6: 市场混乱导致企业破产	20
案例 7: 国外产品垄断市场，造成整个行业企业 发展不起来	21
案例 8: 对似是而非的市场错误预测	21

第二章 为什么说未来发展中企业离不开协会26

案例 1:	27
案例 2:	27

第三章 市场现状急需行业协会快速登场

——访中国工业经济联合会杜金陵副会长	29
--------------------------	----

第四章 行业协会的发展与建设是市场、企业的需要

- 访中国协会、商会研究第一人张经先生42
- 一、国内市场的现状42
- 二、行业协会的发展与建设是市场、企业的需要52

第五章 解析 WTO 的条款和相关规定93

- 中国加入 WTO 议定书第 16 条：特定产品过渡性保障机制94
- 中国加入 WTO 工作组报告书第 242 段（纺织品特殊限制措施）95
- 《WTO 原产地规则协定》的主要内容96
- 中国的贸易政策第一次受到审议97
- 非市场经济地位给中国带来巨大负面影响98
- “市场经济地位”是政治游戏98

第六章 利用规则保护市场的经典案例102

- 柯达攻击富士102
- 美国反果汁倾销案103
- 原产地认定案104
- 知识产权保护案104
- 美国钢铁利用行业协会反倾销案106

第七章 企业面对危机应做的十件事107

中部 企业如何修炼内功

第八章 影响中国企业快速发展的五大劣根性113

- 一、奴役性114
- 二、狭隘性115
- 三、弄虚作假115
- 四、阳奉阴违116
- 五、急功近利117



第九章 解析企业失败的因素	118
一、长虹亏损的背后	118
二、清华紫光的失败说明什么	119
三、春都：一个国有企业的悲哀	120
四、解读五粮液经销中的闪失	122
五、三九集团怎么了？	123
六、海王投放巨额广告之后	124
第十章 中国企业修炼内功应做好三件事情	126
一、控制成本	126
二、技术创新	127
三、应对竞争策略	127
第十一章 中国企业谋求出路——从市场陷阱到战略拯救	130
第十二章 中国企业现在该怎么做？	136
从“模仿”开始	136
三大策略超越“模仿”	136
简单模仿不能成就企业——中国餐饮行业的“麦肯情结”	141
策略卖货和品牌制胜	143

下部 专家访谈

第十三章 市场竞争不相信眼泪	
——访著名经济学家魏杰教授谈中国企业的现状 及如何发展	147
第十四章 企业需要了解的概念 强化我国“企业社会责任”	
——访国务院发展研究中心企业研究室主任李国强	153

第十五章	破解海尔成功决策密码——与张瑞敏谈海尔模式	161
第十六章	用智慧演绎事业的精彩 ——恒源祥集团董事长刘瑞旗谈品牌经营最高境界	179
第十七章	蒙牛速度——访蒙牛集团总裁牛根生谈蒙牛动力心脏	190
第十八章	揭开正泰集团成功底牌 ——正泰集团总裁南存辉谈企业生命常青树	202
第十九章	“安彩玻壳”征服世界的民族品牌 ——访河南安彩集团老总李留恩揭示外商转让技术陷阱	217
第二十章	地方政府与企业成长 ——访福建省晋江市委书记龚清概	229
后 记		242

序

行业协会为中国企业保驾护航

杜金陵

杜金陵简介：研究员，国家级特殊贡献专家。毕业于北京航空航天大学，曾任航天航空部人事司司长、中国航空工业总公司总经济师。现任中国工业经济联合会常务副会长。



杜金陵先生

经过二十五年的改革开放，中国经济和社会发展取得了辉煌成就，世界瞩目。古老的东方巨龙正在加速舒展腾飞的双翼，走向繁荣与富强。尽管这条和平发展的道路崎岖而艰难，顽强、勇敢的中国人都会坚定不移地走下去。

伴随着中国的改革开放，企业经历了计划经济向市场经济过渡的阵痛。特别是加入 WTO 后，中国经济已融入世界经济体系，经济发展导致了市场的剧烈变化。国内市场已经演变成为各国企业竞相争夺的国际市场，国内竞争走向国际化。中国的企业面临着入世后经济全球化、市场国际化的激烈竞争和严峻挑战。面对经验丰富、实力强大的世界 500 强，中国企业如何应对？如何为企业健康发展营造一个和谐的环境？如何使中国企业在市场的惊涛骇浪下安然出海？如何提高企业的国际竞争能力？这些答案是我们长期以来探求和迫切需要找到的，也是我们面临的一项艰巨任务。

纵观市场经济发达国家和地区的经验，伴随着经济体制的建立、经济的发展、市场竞争的加剧，代表企业利益的行业协会、商会等自律性组织应运而生，蓬勃发展。各国行业协会和商会在制定经济和贸易政策、协调解决国

际贸易争端、维护企业权益和市场秩序、帮助企业开拓国际市场、提高企业的国际竞争力、加强行业自律、推动企业技术创新等方面发挥着不可替代的作用。

改革开放以来，随着我国社会主义市场经济体制的建立和发展，政府体制和企业体制的改革不断深化，行业协会、商会逐步建立并得到了快速发展。“政府—行业协会—企业”的管理体制构架正在形成，政府实施宏观调控，执法机构依法监督，行业协会自律管理，企业面向市场自主经营的新型工业管理体制初见端倪。行业协会的作用日益突出，已经步入经济发展舞台。

近年来，随着中国经济的崛起，国际贸易外部环境日趋复杂，贸易摩擦不断升级。据世界贸易组织公布的反倾销统计数据：中国已经连续九年成为世界上遭遇国外反倾销措施最多的国家。截止 2004 年底，已经受到各类反倾销调查 600 多起；同时，中国有 25 项出口产品被施加反倾销措施。如何妥善应对国际贸易摩擦，对推动我国行业和企业健康稳步发展、增强行业和企业国际竞争力至关重要。行业协会、商会在解决国际贸易争端、提高中国企业在国际贸易摩擦中的应对能力、维护企业权益等方面发挥了重要的作用。

2

在当前全球的反倾销行动中，中国是最大的受害国。在中国工业经济联合会众多会员中，有很多行业组织做得非常好，如钢铁工业协会，在日本操纵的矿石涨价风波中，和企业一道坚决顶住不合理的条款，为企业争得利益，使国家有关部门准确无误地了解行业实际情况，根据行业现状制定相关的条款和规定。2004 年 7 月，欧盟委员会开始对来自中国的化纤布提起反倾销调查，涉案金额 6 亿多美元。中国纺织工业协会得知消息后，立刻通过行业组织进行协调，组织化纤行业的企业积极进行应诉。像中国钢铁工业协会、中国纺织工业协会、中国石油和化学工业协会、温州打火机协会等众多行业组织，积极组织企业应诉、维护企业利益的例子还有很多。面对反倾销调查和诉讼，他们应声而起，据理力争，成功维护了行业和企业的利益。

国际市场的风云变幻，对我国企业的生存将产生严重的威胁。关键是要帮助企业有效规避风险，化险为夷。因此，当试图以迅速取得“市场经济地位”来减轻反倾销压力不能如愿时，我们应该像已经取得成功的协会那样，通过对反倾销的应诉取得胜诉。根据 WTO 秘书处提供的资料，向 WTO 正式通知的反倾销案件中，有一半以上经双方沟通和磋商得到了解决，没有导致采取反倾销措施。行业协会、商会在解决国际贸易争端、提高企业国际竞争力方面发挥着不可替代的作用。

我们编辑出版此书的目的，就是要通过走访、实际调查，汲取中国企业



的成功经验，了解他们的需求，探求适合企业健康发展的环境和道路，从而实现真正意义上的为企业服务。

进入 21 世纪，世界经济全球化的进程不断加快，我国将有更多的企业走向国际市场。国际市场环境日趋复杂，竞争将更加激烈。根据我国行业协会、商会的杰出表现，从企业的长远发展来看，我们坚信：我国的行业协会、商会将不负众望，担负起历史赋予的使命，在社会主义市场经济的伟大进程中，擎起保护市场、保护企业的大旗！

政府的承诺不等于企业承诺

张 经

张经简介：高级工程师，原国家工商总局市场规范司司长，中国行业协会研究第一人、中国法学会经济研究会常务理事，北京市法学会常务理事；中国世界贸易组织（WTO）研究会常务理事。



张经先生

4 我对 WTO 规则有一个新观点，即在入世前后中国对 WTO 组织所做的承诺，仅是政府准备对政府范围内的行为应有合理限制的承诺，并不代表广大企业和市场行为的承诺，如果将这种承诺的约束范围人为地扩大，企业和市场就必须照这种承诺行事，仍然属于计划经济体制下“政府代表企业、政府就是企业”的思想的延续。

所以，在这种思想的指导下，中国企业界应采取各种办法有效的规避 WTO 原则对我国商事活动的影响，不要将 WTO 原则扩大化。

2004 年 3 月 17 日同一天，两份不同的大报选用同一标题先后报道了同一则消息：“（中国）零售业（2004 年）年底全面开放”，副标题也完全相同：“2004 年 12 月 11 日前将取消外商投资商业企业在地域、股权和数量等方面的限制”。两位听取国家商务部张志刚副部长 3 月 16 日在全国流通改革发展工作会议上讲话的记者不约而同的报道，向世人再次重申了中国入世前的严肃承诺。读后不禁使人产生了一个问题：“零售业年底全面开放”是从哪个角度讲的“全面”？是什么范围的“开放”？12 月 11 日前将取消对外商投资商业企业在地域、股权和数量等方面的限制，那么谁是该取消行为的主体，商务部本身相关行政职能“取消”的同时，

中国广大企业是不是也不能保留有“外商投资企业在地域、股权和数量等方面的限制”的要求？中国广大企业，还有各行业协会、同业公会等对国内市场某些合理限制的正当诉求和做法是不是也得同时放弃？最后从本质上看，商务部从政府角度“取消”的那部分行政职能，是不是与市场经济根本对立即错误呢？

我认为这是一个不同的、不能混淆的概念。长期以来，不仅一些企业负责人员，还有各级政府部分公务员，习惯于用计划经济的思维考虑市场经济的问题，这样思维的结果，易将政府及行政机关与广大企业混淆为同一个整体，将政府及有关行政机关的决定与广大企业从自身利益出发的市场企图混淆为同一个概念。在长期的计划经济时期，由于体制而产生的产权关系，企业的一切生产经营活动均是在政府或有关行业部门安排与指导下发生和进行的。在那一时期，政府及有关行政部门说什么，企业就做什么，政府及有关机关表示自己不能做什么，企业也就不去谋什么。这种政府行为与企业行为一体化的意识，无疑是计划经济体制的基础和优势。但在社会主义市场经济体制建立以来，特别是党的十六届三中全会提出要完善这一体制以后，上述那种企业依附于政府有关行政机关的安排与指导的格局正在被逐渐打破。广大企业作为具有独立人格的市场主体，正在树立自行决定自己的经营方针、方向与方法的意识，这种意识就是社会主义市场经济理论体制的核心与要害。与此同时，各级政府及有关行政部门正在从唯一代表的角色转换为社会秩序的坚定维护者和公共服务行为的忠实执行人。这种政府行政行为与企业的市场行为逐步剥离的结果，反映在如何对待中国政府对 WTO 的承诺问题上，就是政府承诺不代表市场的承诺，政府的承诺并不等于企业的承诺，行政审批的清理并不代表市场规则的清理。对某些经审查由行政机关废止的市场限制并不代表这些市场限制对于市场经济体制和市场经济秩序就是错误的，只不过不能再由行政出面而已。下面的一个事实正在残酷地证明着这个结论。

据《环球时报》2004 年 4 月记者报道，按照 10 年前关贸总协定谈判达成的协议，从 2005 年 1 月 1 日起中国纺织品的配额将全部取消。但是，随着这一天的临近，中国业界对这一协议能否全面实施的忧虑却在不断加重。2005 年 3 月初，美国纺织品制造商协会（ATMI）与美国制造业贸易行动联盟（AMTAC）联合伊斯坦布尔纺织品及服装出口商会（ITKIB）发起了《伊斯坦布尔声明》，要求世界贸易组织在 2005 年 7 月 1 日以前召开紧急会议，讨论将纺织品配额延长至 2007 年年底的建议。《伊斯坦布尔声明》的矛头直接对准了中国纺织业。声明称，中国入世为全球贸易环境带来了重大转变和影响。他们担心，一旦取消配额，中国产品进入全球纺织品及少数几个国家将垄断

全球市场，进而导致多个国家出现大规模失业和破产情况。墨西哥、意大利、比利时、奥地利等十多个国家的纺织和贸易协会也表示支持。美国、墨西哥、土耳其的有关协会还声称，他们将发起全球性行动，组织业界支持这项计划。

这充分表明，其他 WTO 成员国，包括一部分我国一贯政策是加强友谊的发展中国家，由于担心中国在经济全球化目标下加入国际市场的竞争而影响了它们的利益，从而在 WTO 原则不允许政府行为与法律成果限制市场的情况下，充分利用行业协会等 WTO 规则不能管辖的那些组织的行规行约，将本国不便再由行政和法律出面施加的市场限制重新设置在国内市场的门槛，尽一切努力阻碍已经入世的中国企业、中国资本的进入。这些组织和它们麾下的广大企业，并不由于所在国是 WTO 成员而放弃对本国市场的限制。说得再明确一些，在其他那些 WTO 成员国中，一国政府或行政机关对 WTO 的承诺，仅是该国政府或行政机关自身范围内的承诺，并不等同于该国企业包括行业组织的承诺，这一市场经济基本思维的观念决定了那些国家的企业和行业组织可以摆脱 WTO 规则的管辖，铸造起保护自己本国市场的“二道关”。

6

另外，这种“取消”的含义是什么，即是不是一旦被取消就被证明它针对市场经济而言是根本从诞生时就是错误和不当的？是不是证明某项许可一旦被行政机关所取消，就表明它对市场经济而言，就是永远不能再以合理方式被重新确立的内容？

我认为，行政许可的清理有几种不同的情况，一是某些行政许可确属计划经济思想的产物，其产生与数量不仅不能由行政机关承担，而且对于中国市场的改革和有序发展也是有阻碍的。这些行政许可被清理是正当的。二是相当一部分原有的行政许可，对于市场秩序、市场结构、产业结构、产品结构的维护，对外资的引进程度的控制、调节和掌握，在任何一个国家都还是必需的，只不过它们不能再由行政机关承担而应迅速改由行业组织等市场中间结构来承接。三是少数对社会的市场经济有益，历史和现实也表明这些许可不仅对于中国特色的市场是必要的，而且表明这些许可需要继续理直气壮地交由行政机关来承担，但由于清理与取消的认识和理解不同，所以也在这次行政许可的清理中被清理掉了。

因此，各级政府以及新闻媒体有责任帮助和引导我国广大企业深刻理解和认识这一需要根本性扭转的概念，在为入世而进行的各项行政审批清理过程中，树立自己才是市场的真正主人的意识，充分利用政府对 WTO 的承诺并不约束企业和广大行业组织的联合行为的机会和空挡，为自身和本行业在广袤的市场天地中占领自己应有的地位，发挥自己应有的作用而大胆前行！

中国企业能走多远？

编者语

“国家兴旺，匹夫有责”，一场经济战争在你全然没有留意的情况下悄悄展开了，当你对市场情况了解越多，你的使命感就会越强烈。

加入 WTO 全球经济一体化，好多人在跟着起哄，事实上根本没有掌握怎样趋利避害？

“我们各个层面的很多人并未充分认识到，外国流通企业主导中国流通领域的后果是什么，没有清醒的危机意识，在未来几年中，外资一旦控制了中国的流通业，就等于掌握了中国的经济命脉。这些外资流通企业现金流的大进大出，造成这些国家金融资本市场的波动，使其政府基本上失去控制经济的主动权。特别是巨额现金对资本进出外汇、利息所产生的重大影响，导致和加剧了这些国家不断产生金融危机。”

与国外流通企业几十年建立的综合实力相比，中国现代商业流通企业以几年所积累的能力很难与之抗衡，这种竞争无疑是不公平比赛。这就是残酷市场现状。

在你没有注意的时候，这场看不出输赢的经济战争已悄然开始，生活中常见的是肯德基、可口可乐、柯达、摩托罗拉、诺基亚、本田，几乎每一行业都有越来越多的外国品牌在和中国企业抢占中国市场，一些进入中国市场的外商高举投资的护身符，在表面上看是一种市场繁荣，实际上却赚走了大量人民币。

2005 年 4 月 16 日 CCTV2 午间新闻的（全球资讯榜）播音员兴致勃勃告诉观众：韩国“现代”汽车宣布他们要占领中国 20% 轿车的市场，兴奋的神情似乎是件值得高兴的好事。我们民族的汽车工业又会占领我国市场的多少份额呢？播音员尚且如此，普通百姓哪里知道那么多，哪里管得了那么多，有钱的消费者认品牌，没钱的消费者认质量，你中国货质量不好，照样没人