



蓝海大溃败

本质

III

：本质论 VS 蓝海战略

郎咸平等 / 著

三星和LG为什么业绩大幅下滑？
TCL、明基西门子、小鸭集团、
惠普电脑为什么惨败？
联想能梦想成真吗？



蓝海大溃败

本质Ⅲ：本质论 VS 蓝海战略

郎咸平等 / 著

三星和LG为什么业绩大幅下滑？
TCL、明基西门子、小鸭集团、
惠普电脑为什么惨败？
联想能梦想成真吗？

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

蓝海大溃败——本质三：本质论 vs 蓝海战略/郎咸平等 著. —北京：
东方出版社，2008. 1

ISBN 978-7-5060-3031-1

I. 蓝... II. 郎... III. 企业管理—经济发展战略—研究—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 193525 号

蓝海大溃败——本质三：本质论 vs 蓝海战略

作 者：郎咸平等

责任编辑：陈少群

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：北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码：100706

印 刷：北京智力达印刷有限公司

版 次：2008 年 1 月第 1 版

印 次：2008 年 1 月第 1 次

开 本：787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张：16.5

书 号：ISBN 978-7-5060-3031-1

定 价：45.00 元

发行部电话：(010) 65257256 65230553

版权所有，违者必究

本书观点并不代表本社立场

写在前面的话

在此，我首先声明，本书之所以使用《蓝海大溃败》这一书名，并不是想彻底否定“蓝海战略”的理念，而是想提醒国内崇拜者们注意：“蓝海战略”在企业经营策略方面虽然有其一定的价值和意义，但还根本上升不到战略的高度，我看还是台湾地区的“蓝海策略”翻译得更确切一些，这一点是值得内地出版界学习的。

本书讨论的LG就是实施“蓝海战略”而彻底失败的典型案例。之所以失败，原因就是LG没有抓住“行业的本质”。所谓“行业的本质”，是企业基础性的战略，是企业战略的战略。LG全面实施“蓝海战略”，是错把“策略”当成“战略”，其结果就像读者从本书的案例中看到的那样，是一种比较低级的错误。

再看看被国内企业界热炒的“长尾理论”，就更难提到“战略”层面了。“长尾”是什么？它只是一种“结果”。这正像“品牌”一样，成功的“品牌”不是成功的原因，而是在抓住“行业的本质”基础上，自然带来的结果。在此，我想告诉各位：如果哪个企业把“蓝海”、“长尾”这些策略性的东西，当作企业的“战略原点”或“战略起点”的话，其结果必然是：失败！失败得比LG还要惨！因为LG至少还有行业领先的知识产权等国内绝大多数企业无法企及的东西。

以上便是我在本书正式出版之前想要说的话。



2007年12月26日

导 论

一、表象与本质

——珠海威斯曼集团的成功

我最近在各地演讲，现场听众反映我所说的最经典的话就是——“只要想到的都是错的，学到的都是表面的”。每当我通过案例解释这句话的时候，现场观众一定哄堂大笑。举例而言，大家认为广告的目的是什么，如果你想到的答案是打产品知名度或企业知名度的话，那你就大错特错了，因为你得到的答案基本上都是错的，打广告的本质就是打一种精神。例如运动服的广告就要打运动精神。李宁体育用品公司1999年聘请瞿颖当形象代言人，瞿颖当然可以打企业和产品知名度，但就不能打运动精神。结果李宁公司1999年的销售额剧跌，这说明广告的目的不仅仅是打知名度这么简单。此外，中国企业希望利用本国的低廉劳动力并配合国外的品牌和技术而进行国际化的想法也遭到惨重的打击，明基收购西门子手机部门以及TCL对阿卡特尔和汤姆森的收购、合作的全面失败就是最好的例子。读者可能要问我，难道廉价劳动力配合国际品牌和技术思维是错的吗？我的答案很清楚——只要是这些企业家想到的都是错的。因为国际化成功的本质与廉价劳动力和国外品牌的结合无关。读者一定要问我：“那么应该如何想才不会错呢？”答案就是——“你的想法要符合行业本质”。

读者肯定要接着问我，为什么学到的都是表面现象呢？举例而言，李宁公司在2002年进行重组，决定聘请足球运动员李铁等人担任形象代言人，因



为李铁比瞿颖更具有运动精神。当时李宁公司喊出了一句新口号：“一切皆有可能。”可是李铁加入英超球队之后，表现大失水准，我看差不多是“一切皆不可能”。李宁公司的口号和代言人之间根本扯不上关系，因此难以在消费者心中产生运动精神的“感觉”。而耐克和阿迪达斯的成功便是通过形象代言人带出运动精神的“感觉”，而不是表面上的运动员就等于运动精神这么简单。不理解“感觉”的重要，简单地以为请个运动员就能带出运动精神，这就是我所谓的——“学到的都是表面现象”。因此运动服和运动鞋的本质就是给消费者一个“运动精神的感觉”。

到这一步，读者阅读本书的兴趣肯定就来了，所以下一个问题要讲的就是耐克如何通过运动员打出符合行业本质，即“运动精神的感觉”这一问题。我再举个例子，各位读者知不知道为什么欧美国家从不认为我们是体育强国呢？因为我们的田径水平很差，而西方国家认为体育强国必须要在田径方面拔得头筹，但田径又是我们亚洲人的弱项，这也是我们亚洲人尤其是中国人心中的隐痛。耐克在雅典奥运会前夕为刘翔制作了一段广告，广告一开始就是三个定律——亚洲人肌肉没有爆发力，亚洲人成不了短跑飞人，亚洲人没有必胜的气势。当我们中国人心中感到极其不爽的时候，镜头一换，广告指出——“定律是用来打破的”。结果刘翔一冲拿到了冠军，完美地演绎了耐克的口号——“发挥潜能”——刘翔的成功正是我们中国人“发挥潜能”表现，运动精神的感觉马上有了。我开个玩笑，如果是国内企业找刘翔做广告会是什么情况呢？有没有可能是刘翔冲到了终点拿到了冠军，双手一举，矿泉水往头上一浇，然后大喊——“我最爱×××”，你一听就什么感觉都没有了。

这个案例就是《本质一》和《本质二》两本书中的案例，这个案例清楚地告诉我们行业本质的重要，不理解行业本质的企业决策基本上都是——“只要想到的都是错的，学到的都是表面的”。我的行业本质的思维最近对企业造成了极大的冲击，举例而言，《模式》一书中提出服装行业的本质是“快”。2007年4月，我在珠海演讲的时候，主持人意外地向全场观众宣布——珠海威斯曼集团2006年听完郎教授的演讲后，今年成功地将设计、生

产、物流、销售这一过程的时间由过去的 180 天降到 15 天，现场一阵掌声。各位读者要理解，前导时间由 180 天降到 15 天的最直接效果就是大幅减少了库存积压资金，提高了利润率。另外，瑞典名牌 H&M 也主动找到威斯曼集团洽谈合作。读者由此可以知道我谈的不是理论，而是具有高度操作性的行业本质的方法论。

行业本质是个全新的理念，过去从没有人直接提出过，因而对于大多数读者而言这可能是个陌生的观念，但是读者反应却极为热烈。我收到无数的问题询问我不同行业的本质是什么，其中一个媒体的问题是：“郎教授您在《本质一》和《本质二》两部著作中对那些行业的‘行业本质’分析，大多与精神因素、消费体验有关，那么中国更多的仍然在价格、渠道、资金上血拼的行业，例如家电、手机、电脑、普通服装、饮食餐饮等等，其从业者现阶段似乎还无法把重心关注在精神因素、消费体验上面。您如何概括它们的行业本质？”此外，有媒体问我在《思维》一书中谈过的 LG 的蓝海战略和我在《科幻》一书中谈过的三星的“垂直整合”与行业本质相比到底哪个重要。还有，2007 年 4 月瑞典服装名牌 H&M 继西班牙的沙拉（Zara）之后登陆上海，而且正如同我在《模式》一书中预言的一样，它们的服装以超低价、超流行款式带来了新旋风，因此很多读者建议我再谈一谈服装业，包括我曾经在《模式》中谈到的快速时装和我从来没谈过的名牌时装。

我觉得这些问题特别有价值，而且这些也是读者最常问到的问题，因此我在《本质一》和《本质二》出版之后，继续编辑了《本质三》、《本质四》等新书，探讨了几个新的行业，包括三星的“垂直整合”、LG 的蓝海战略、电脑、手机、白色家电（《本质三》），饮食行业（餐厅）、快速时装、尖端时装（《本质四》），希望能够满足读者的需求以及好奇心。

今天，企业所面临的问题，已经不是国有企业、民营企业谁好谁坏的问题了，而是国有企业和民营企业的竞争力一起大幅度衰退的问题。以往专家学者所宣扬的国退民进，不但不能解决国企问题，而且中国的总体竞争力竟然随着市场化和民营化的逐步加深而出人意料地恶化。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

基础设施四大指标组成) 报告显示, 2000 年以前中国大体与菲律宾、巴西、希腊等国差不多, 但是 2000 年以后差不多跟捷克、匈牙利、波兰、泰国在一个水准上, 还远比不上智利、比利时、马来西亚这些小国。这些资料显示, 这几年社会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。

二、企业家所面临的第一个冲击：自然经济的冲击

《美丽心灵》这部电影说的是一位拿到诺贝尔经济学奖的伟大经济学家纳什的故事。电影里曾讲述了一个非常美丽的小故事, 在这里给大家做个参考。我们过去总认为自由竞争是企业发展的原动力, 我们这么多年的改革开放, 一些思维简单的专家学者们也不断提倡这个理念。但是纳什提出了反思——自由竞争是好的吗?

电影是这样描述这个故事的: 好比一个舞会, 有五男五女, 五女中有一个特别靓丽的。按照自由竞争的理论, 这五男之间要大打出手, 比身高、比身材、比财富、比背景、比事业成就等等, 打到最后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最后结局吗? 多好啊, 一对最靓丽的男女出线了。我认为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其他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。自由竞争的结果便是成了一对毁了四对, 我希望大家能体会这个故事的真正意味。这解释了自由经济的第一种现象——低水准重复浪费的恶质竞争, 使得大量资源被浪费。

我相信读者对第一种现象不会感到陌生。再举个例子, 你开发出来一个新产品, 在美国, 大家以股东身份投资你, 你就能越做越大, 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? 当你一

家餐厅做好了之后，它不是与你一起投资、跟你一起做大，而是在你隔壁开一家；如果做得好，别人又跑到隔壁再去开一家。结果一定有人因做得好再开一家，突然之间 Chinatown 就形成了，一大堆企业互相竞争，就是中国的业态，这就叫“饿狼现象”，一窝蜂地上。这种竞争的最终结果使得大家都无法生存。我记得中国 80% 的民营企业的寿命只有 2.9 年，这使资源大量地被浪费。大家回忆一下，我们的烂尾楼之多，或者是能源等各方面的浪费都是不可想象的，这是恶性竞争的必然产物。

因为有了这第一种现象，因此这五个男子越想越不放心，因为谁也没有必胜的把握，一旦竞争失败就要被淘汰，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，于是这五个男子开始商量了，他们会说：“咱们别互相竞争了，咱们团结在一起，干脆我们都不跟最漂亮的女士跳舞，我们轮流和剩下的四位女士跳舞。”这就形成了一个中国的特有默契，也就是一个潜规则。而这个潜规则使得企业和相关利益主体的运作是以这五位男士所代表的利益团体自私的利益为基础，而不是以所有参与者的利益为基础。潜规则破坏了规则，破坏了法制，因而造成自由经济的第二种特殊现象——腐败和道德堕落。

此外，更值得读者关注的是在这个既无效率又不符合规律的潜规则运作下，最漂亮的女士最先被淘汰了，这就是我们应该关注的第三种现象，越想规规矩矩努力做好产品品质控制和研发的公司，就越可能先被淘汰。为了说明中国企业不重视研发的畸形现象，我们用“每 10 万个居民拥有的有效专利数量”一项做排名。我们发现中国只有 4 件，排在 37 位，和马来西亚、泰国的水准差不多，但排名第一的卢森堡却是 7 094 件。专利生产能力指标——本国居民所获专利数量与企业研发人员的比率，中国排名在 36 位，和爱沙尼亚相当，第一名韩国是中国的 57 倍，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或民企，却是逐渐衰退。

三、企业家所面临的第二个冲击：国际化的冲击

“如果你去问一个农民如何开闸灌溉，农民就会告诉你在开闸之前要先

挖沟渠，把这个水引到你需要它去的地方，缺水的农田不应是随便开闸的。”“什么是目前的国际化呢？那就是随意开闸让洪水漫流淹没了大片农田。”难道我国大力主张完全国际化的专家学者不知道要先挖沟渠吗？什么是沟渠呢？法制化的游戏规则就叫沟渠。

目前国外资本市场对中国十分看好，但是为什么国际化越彻底大家日子越难过？我又要批评一些专家学者对国际化的误解，你以为大量引进外资与国际接轨就是对的吗？那又是一个表面现象。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。

我们大量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，苏州是中国招商引资做得比较好的城市。

2005年的资料显示，苏州人均产值4万元人民币，算是不错的吧。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，就凸显了一个问题，我们对外商投资的认识根本不到位。资料显示，苏州外商付给劳工的工钱并不比内资企业高，而且技术也不转移。据统计，每年外商以合法利润的形式转出中国的钱就高达2000多亿美元。现在问题出来了，地方政府为了招商引资，给予了土地和税收优惠，这些优惠最终形成了它的利润汇出中国。如果优惠是给内资企业的话，这个利润还有转投资的可能，而带动相关产业的发展。由于不断转投资，转投资就可创造乘数效果。就江浙地区而言，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就汇走了，利润汇走就再也无法透过转投资创造乘数效果了。

有些不理解我的读者可能要问：你是不是反对外资？我必须得说，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。你鼓励外资的意义在哪里？对当地经济有什么实际意义的好处？你要明白，一旦优惠政策取消，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，国外的资本的确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五年之后外资零售业将要占据中国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，我最近看到家乐福一个广告——五公里之内，如果同样货品的价格比它们还便宜的话，将以数倍差额补贴消费者。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，五年之后会怎么样？

按照我的理解，到那个时候，外资绝对不会像国内企业一样相互恶性竞争，他们会联合在一起，垄断中国的零售业市场：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，我给你提供实际资料让你相信。2005年我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应商协会马秘书长，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应商卖了32万元的大米给零售商，结账的时候不但没拿到钱，反而倒欠对方8000元。我说好，你把这个名字列一下，他说第一名是李嘉诚的百佳，第二名是家乐福，第三名是人乐超市。

读者认为它们差劲吗？现在它们还没有席卷中国，它们只占1%、2%的份额就这么嚣张，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倒欠8000元呢？原因是，这些零售商对于供应商有很多的收费，包括节庆费、假日费、通道费等等。比如说法国国庆也要扣你的钱，万圣节也要扣钱，反正都要扣钱，扣扣就没了，这就是外资零售商的作为。

另外一个问题值得我国政府关注，根据我在《模式》一书中的研究显示，大部分外资零售是不赚钱的。内资零售如果也不赚钱就很难开新店。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，

用国外市场赚的钱补贴中国市场，因此它们在中国不赚钱照样可以开分店。等到它们的分店达到了一定的密度，外资零售业就可以引进国外最先进的物流系统，立刻可以减少 10% 以上的成本，打垮内资零售业，席卷中国市场，接着就是我所预测的情况出现：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，WTO 全面开放之后，大家怎么看这个开放中的格局？坦白讲我是非常紧张的，读者还记得我前面讲的水闸和沟渠的故事吧。什么叫沟渠呢？法制化的游戏规则就叫沟渠。

中国法律很多，但执行怎么样，大家都清楚。举例而言，我常挖苦中国的公司法，我们中国人抄袭的本领是最好的，不但把欧洲的监事制度抄进来了，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既有监事又有独立董事制度的国家，但是这二者加在一起后形成了最没用的制度。

一个执行法律有问题的国家对外全部开放的话，就像水库开闸以后，水到处流，但是没有沟渠引道，最后就把全中国的企业都淹没了。难道我们不知道国际化之前，需要一个法制化的游戏规则吗？我们相当多的专家学者在这方面没有尽到责任、义务。因为所看到的都是表面现象，内涵不知道，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全部被淘汰，这是我最悲观的看法。各位读者想想，内资企业既不比别人大又不比别人强，无序竞争之下肯定是失败者。我讲句更难听的话，没有一定的规则，放任外资以资本压人的话，中国哪一个行业可以抵抗外资？答案是没有。

我们不但规模不如外资，而且对外资收购内资企业的思维更让人感到匪夷所思。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，使得青啤 2001 年的经营几乎陷于困境。后由于青啤做强再做大的新型战略实施得当，经营绩效大幅回升。但是由于针对安海斯布希公司发行了可换股债券，使得该公司成为了青啤第二大股东，青啤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就更莫名其妙了。基金都是不会自己经营的，它们的收购战略，简单地讲，就是将徐工分拆卖掉。我们有必要依靠外国人干这种内资企业也能干的分拆游戏吗？所以我所谓的大欺小、强欺负不仅仅表现在企业规模，我们企业家对外资那种卑躬屈膝的心态让我感到不解。讲得更进一步，地方政府对外资和内资的态度是否也是一热一冷、截然不同的心态呢？这种不正常的心态值得我们反思。

在没有法制化游戏规则的前提下，你让外资随便进来、随便买内资企业的话，零售也好、金融也好，或者其他行业也好，内资企业都会因为大欺小、强欺负的缘故被淘汰。读者是不是认为我说的话有点危言耸听。可是我反问读者——你有没有想到如果我是对的呢？我此刻多么希望我是错的。

我想以德勤会计师事务所和科龙电器顾雏军的案子为例。德勤在国外是多么的遵纪守法，但到了中国来就变成这个样子，其原因依然是缺少一个法制化的游戏规则，再好的公司到中国都会慢慢地变质。大家千万不要认为把外资引进来，他们就像在美国一样好，绝对不是的。这些外资企业在外国所以好，因为它有严格的法制化游戏规则（这也就是沟渠的作用），这才是资本主义的根本。

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，他们完全不知道资本主义的基础就是法制化的游戏规则。如果我们不懂这个道理，没有把游戏规则引进来，反而把这些表面现象引进来，包括零售业、银行、服务业的开放等等，这无异于是引狼入室，纵容外资席卷中国市场。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于困境都是一样的根源，那就是在国际化之前放开水闸而没有挖沟渠。

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一个不理解西方金融的本质，而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 次是没有资料的，141 次是各国政府束手无策的，3 次是加强监管的，14 次是放松监管的。那么请记住，有 141 次是各国政府束手无策的。

而且该报告的结论更是令人耸动。结论指出，包括世界银行、国际货币

基金在内，专家学者没有一个人知道如何改革银行，除非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，其他方面都是一无所知。

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，中国怎么敢改革银行，怎么敢迈出这一步？甚至认为卖银行就是和国际接轨？我想我可以用五个字来解释原因——“无知者无畏”。

但是又有专家学者说我们的金融改革是不得不做啊。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的浮动，要跟国际接轨，而且人民银行要把汇率波动的风险由央行卸下来转给企业承担。我想请问大家一句话，晓不晓得美国、日本跟欧洲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冲外汇风险。我想请问，我们中国有哪一个公司知道如何对冲外汇的风险？中航油已经算是不错了，但是一出手就惨败而归，其他的公司就更不用说了。

既然中国几乎没有人知道如何对冲外汇的风险，你怎么敢把风险给企业承担？而且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，怎么敢随意推行，难道你以为这是与国际接轨吗？错了，这又是只看到了事物的表面，完全不知道浮动汇率的背后是要有配套措施的。

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的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？

四、企业家所面临的第三个冲击：高风险的冲击

我在《标本》一书中特别指出了中国的地产企业负债过多、风险过高这一问题。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地产公司，资本负债比例普遍是在100%~300%之间，换成资产负债比例应该是在50%~75%之间。我们企业家肯定认为高负债很正常，我认为这就是民族企业家的悲哀，因为他们根本意识不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、长江实业都比中国的同行业大 100 倍。而且香港的法制化建设比内地好得多，信用体系比内地健全得多，可以说因此更有能力去借钱。我想请全国的读者猜一下，它们的资本负债比是多少？内地的上市公司是 100% ~ 300%， “四大天王” 平均是 20%。

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

和内地企业相比，“四大天王” 企业经营战略保守得多，而且“四大天王” 各项财务资料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比内地同行的 100 倍大？“因为成功的原因只有一个，而失败的原因很多”。

香港“四大天王” 在一个良好的法制化以及信用体制之下还这么保守。今天的内地企业竞争这么激烈，国际化这么可怕，你的规模又那么小，你还敢借钱至“四大天王” 的 5 ~ 15 倍，这说明整个内地企业群体的风险过大。所以读者不要奇怪为何内地民企的寿命这么短，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。

内地的企业为何承担这么大的风险呢？我想这和内地企业家特有的浮躁和投机取巧的心态有关。中国企业家总想迅速地做大做强，而不注意企业经营细节的优化。他们所谓的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，我国企业的负债率之高恐怕在世界上都是名列前茅的。

五、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，资金、人才和技术其实已经不再是现时企业

的主要问题了。它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，包括日产、三菱集团、索尼都曾出现过极大的问题。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2兆日元，2兆日元是什么概念？那是超过全世界174个国家的GDP，因此日产根本不应该缺资金。你说日产缺技术吗？日产如果缺技术能打败福特和通用吗？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。

日产社长菟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？他不找日本人，而去找法国人戈恩来做首席运营官。戈恩上台之后提出“白纸理论”，他这么告诉日产经营者：“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，难道改变思维就是日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的一样，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——斯金格爵士，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，就是日本的公司终于意识到，它国文化所孕育出来的思维是和日本人不同的，这个不同才是解救日本企业的最终战略。从日产和索尼的变化我们可以看到，他们要挽救公司，要重新取得它的竞争优势，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，而是一个能够符合行业本质的战略思想。

我认为我们的政策制定者和企业家在这方面是要反思的。现在全国各地都在开辟高新技术产业区，如果科技新区只靠土地以及税收的优惠就能搞高科技的话，那么任何国家都可以搞高科技了。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，专家学者对行业的本质把握欠佳。

举例而言，各地政府推动的纺织行业产业升级是对的吗？以世界上目前最成功的西班牙时装公司沙拉（Zara）为例，我在《模式》一书中指出，他们成功的原因是理解了该行业的本质，而该行业的本质就是缩短由设计到完成销售的时间（也叫前导时间）。如果他们的做法是对的，那么中国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就是根本不知道行业的本质是什么，而用自己的幻想力拟定不符合行业本质的产业政策。我想这么说，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，最后结果却是市场丢了，技术也没换来。

纺织服装行业有个特点，就是需求很难预测。目前有几家公司找到行业的本质，大幅缩短前导时间以应付不确定的需求，比如说西班牙的沙拉、瑞典的 H&M。沙拉通过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？比如说前天 100 件热卖了 12 件，昨天热卖了 6 件，今天热卖了 7 件，这个热卖的产品肯定是市场喜欢的，它们根据这 3 天卖出衣服的共性来制作衣服，按照趋势变化稍做修改，比如说 12、6、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，他们就根据这个趋势而制作 1 个纽扣的衣服。因此新的款式就是 1 个纽扣的深色系衣服，而在 12 天之后迅速推出市场。能够掌握主市场的脉动是沙拉成功的原因。2006 年下半年和 2007 年上半年，我在各地演讲的时候经常谈到这个案例。2007 年 4 月，珠海威斯曼集团就成功地将前导时间由过去的 180 天降到 15 天。读者由威斯曼的案例可以知道我谈的不是理论，而是具有高度操作性的方法论。

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，它们有些工厂还是我们母亲那个时代的脚踩缝纫机，可人家不但超越了咱们，也超日赶美，为什么？因为它们把