

你想到的是 都是错的

郎咸平

本质 IV : 你的想法要符合行业本质

郎咸平等 / 著

小肥羊为何得以走向世界，肥羊王败在何处？

《海底总动员》怎样打动了我们？

ZARA凭什么席卷全球、缔造神话？

炫紫魅影——安娜苏是如何跻身顶级品牌之列的？

本质IV 给你想要的答案！

東方出版社

F279.1/148

:4

2008

你想到的 都是错的

郎咸平

本质

IV

· 你的想法要符合行业本质

郎咸平等 / 著



小肥羊为何得以走向世界，肥羊王败在何处？

《海底总动员》怎样打动了我们？

ZARA凭什么席卷全球、缔造神话？

炫紫魅影——安娜苏是如何跻身顶级品牌之列的？

本质IV 给你想要的答案！

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

你想到的都是错的——本质Ⅳ：你的想法要符合行业本质/郎咸平等 著.
—北京：东方出版社，2008.4
ISBN 978-7-5060-3108-0

I. 你… II. 郎… III. 企业管理—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 040572 号

你想到的都是错的——本质Ⅳ：你的想法要符合行业本质

作 者：郎咸平等

策 划：许剑秋

责任编辑：钱 星

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 4 月 1 版

印 次：2008 年 4 月 1 次

开 本：787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张：13

书 号：ISBN 978-7-5060-3108-0

定 价：38.00 元

发行部电话：(010) 65257256 65245857 65276861

团购电话：65273937

版权所有，违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题，请拨打电话：(010) 65266204

前 言

我最近在各地演讲时，现场观众反映说，我的最经典语言就是——“只要想到的都是错的，只要学到的都是表面的”。每当我通过案例解释这句话的时候，现场观众一定会哄堂大笑。举例而言，大家认为，广告的目的是什么？如果你的答案是提高产品知名度或企业知名度的话，那你就大错特错了。因为你想得到的答案基本上都是错的，广告的本质目的是体现产品的一种精神。例如运动服的广告就要体现运动精神。李宁体育用品有限公司1999年聘请瞿颖担任形象代言人，瞿颖当然可以提高企业和产品的知名度，但她不能体现该品牌背后的运动精神，结果李宁公司1999年的销售额剧跌。这说明了广告不只是提高知名度这么简单。

此外，中国企业希望利用中国价格低廉的劳动力配合国际品牌和技术而实现国际化的企图也遭到惨重的打击，明基收购西门子手机部门和TCL对阿卡特尔以及汤姆森的收购和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或技术的思维是错的吗？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和廉价劳动力以及国际品牌的结合无关。读者一定会问我“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”。

读者肯定还会接着问我，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，因为李铁比瞿颖更能体现运动精神。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。李宁产品的口号

和代言人之间根本无法画上等号，因此难以使消费者体会到运动精神的“感觉”。耐克和阿迪达斯的成功就是通过形象代言人表达出其产品的运动精神的“感觉”，而不仅仅是聘请运动员担任形象代言人就等于运动精神那么简单。如果你不理解“感觉”的重要性，简单地以为请个运动员作形象代言人就能体现运动精神，那就是我所谓的——“学到的都是表面现象”。因此运动服和运动鞋行业的本质就是给消费者一种“运动精神的感觉”。

说到这里，读者阅读本书的兴趣肯定就来了，所以下一个问题就是，耐克是如何通过运动员体现符合行业本质的“运动精神的感觉”呢？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？因为我们田径赛的成绩是很差的，而西方国家认为体育强国必须在田径项目上拔得头筹，但田径赛却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。耐克在雅典运动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。当作为亚洲人的我们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“发挥潜能”的表现，“运动精神的感觉”马上表达出来了。我开个玩笑，如果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×××”，那么你一听就什么感觉都没有了。

这个案例清楚地告诉我们行业本质的重要性。因而，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”。我关于行业本质的观点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月份，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、物流到销售的时间由过去的180天降到15天，现场一阵掌声。各位读者要理解，前导时间从180天降到了15天的最直接效果就是大幅减少库存资金的积压，提高了利润率。更有启发的是瑞典名牌H&M也主动找到威斯曼集团洽谈合作。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行业本质的方法论。

行业本质的概念是个全新的理念，过去从没有人直接地提出过。因此，对于大多数读者而言，它是个陌生的观念，但是读者的反应却极为热烈。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如下：“郎教授，您在《本质 I》和《本质 II》中对于电影业、娱乐博彩业和广告业，运动服装、鞋业、咖啡连锁店业和化妆品行业的‘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、资金上竞争的行业，例如家电、手机、电脑、普通服装、餐饮等等，似乎现阶段从业者还无法把重心转移到精神因素、消费体验上面。您如何概括它们的行业本质呢？”此外还有媒体问我在《思维》一书中谈过的 LG 以及它在 2005 年之后采用的“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。此外，瑞典服装名牌 H&M 继西班牙的 ZARA 之后在 2007 年 4 月份登陆上海，而且正如同我在《模式》中的预期一样，它们以超低价、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》一书中谈到的快速时装和我从来没谈过的女牌时装。

为了本书前言的完整性，我在《本质 I》和《本质 II》前言的基础上进一步发挥。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，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、学者所倡导的是国退民进，但这不能解决国企问题，中国的总体竞争力竟然随着市场化和私有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、基础设施四大指标组成）报告显示，2000 年以前中国的总体竞争力大体与菲律宾、巴西、希腊等国差不多，但是 2000 年以后差不多跟捷克、匈牙利、波兰、泰国处在同一个水平，还比不上智利、比利时、马来西亚这些小国。这些数据显示，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？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

“饿狼现象”的冲击，《美丽心灵》结局的启示

你们记得有部电影叫《美丽心灵》吗？这部电影说的是拿到诺贝尔经济学奖的伟大经济学家纳什的故事。电影里有一个非常有趣的小故事，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维——自由竞争总是好的吗？

电影是这样描述这个故事的：有一个舞会，来了五男五女，其中一个女孩特别漂亮，按照自由竞争的理论，这五位男士之间要大打出手，比身高、比财富、比背景、比事业成就等等，直到分出个胜负；获胜者可以与那个漂亮女孩跳舞，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现了。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，单纯地以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邀请，所以自由竞争的结果是成了一对毁了四对。希望大家能体会这个故事的真正意味。它解释了自由经济泛滥的第一种现象——低水平重复浪费的恶性竞争，使得资源被大量浪费。

我相信读者对第一种现象不会感到陌生。举个例子，如果在美国你开发出来一个新产品，大家都以股东身份给你投资，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，在纽约、洛杉矶、伦敦到处都有 Chinatown，当你把一家餐厅做好了之后，其他人不是一起投资你的餐厅，跟你一起做大，而是在你隔壁另外开一家。如果做得好，又会有人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 就有了一大堆餐厅进行互相竞争的局面，这就是中国企业的状态，也叫“饿狼现象”。这种竞争的最终结

果会使得大家都无法生存。我记得一个数据，它显示中国 80% 的民营企业的寿命年只有 2.9 年。这使得资源被大量地浪费。在我们生活中，这种恶性竞争造成的资源浪费现象比比皆是。

再回头看《美丽心灵》。因为有了这第一种现象，因此这五位男子越想越不放心，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，于是这五位男子开始商量了，他们会说“我们别互相竞争了，我们干脆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”。这就形成了一种中国式的默契，也就是一种潜规则。而这种潜规则使得企业和政府体制的运作是以这五位男士所代表的利益团体的自私自利的利益为基础，而不是以所有参与者（广大民众）的利益为基础。潜规则破坏了规则，破坏了法律制度，因而造成第二种自由经济泛滥的特殊现象——体制腐败和社会堕落。

此外，更值得读者关注的是在这个既无效率又不符合规范的潜规则的运作下，最漂亮的女士最先被淘汰了，这是我们应该关注的现象。也就是说，越想规规矩矩努力做好产品质量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”这一指标进行说明。结果，我们发现这一数字在中国只有 4 件，排在 37 位，和马来西亚、泰国的水平差不多，但排名第一的卢森堡却有 7 094 件。中国在专利生产能力指标（本国居民所获专利数量与企业研发人员的比率）的世界排名成绩为 36 位，和爱沙尼亚相当，而排名第一的韩国的成绩却是中国的 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。

企业家所面临的第二个冲击——国际化

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？法治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呢？我又要批评一些专家学者对国际化的误解了，你们以为与国际接轨就是大量引进外资吗？那只是一个表面现象。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。

但是我们大量盲目地引进国际资本，读者认为这种行为是对的吗？我们各地方政府也在招商引资，举个例子，我从2003年开始关注苏州现象，苏州大概是中国做得招商引资比较好的城市。

2005年的数据显示，苏州人均产值4万元人民币，但是人均可支配收入仅仅是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？因为这个产值很大一部分是外商投资的。这里凸显了一个问题：我们对外商投资的认识根本不到位。我们的数据显示苏州外商付给劳工的工钱并不比内资企业高，而且也没有技术移转的利益。根据资料统计，每年以合法利润形式流出中国的资金就高达2000亿美金。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等，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，也可以带动相关产业的发展。不断的转投资可以创造出乘数效果。以江浙地区而言，乘数效果可以创造出数倍的产值。但是优惠一旦给了外资企业就往往最后会从中国流失出去了，这样就再也无法通过转投资创造乘数效果了。

有些不理解我的读者可能要问我，我是不是反对外资，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。另外，地方政府鼓励发展外资的意义在哪里？对当地经济有什么实际意义的好处？而优惠政策取消之后，外资就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，美国麦肯锡顾问公司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、质量高、价格低，那不是很好吗。可是我请读者注意一个现象。比如，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他们还便宜的话，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，而且把中国零售业打垮了，那么五年之后会怎么样？

按照我的理解，到这个时候，外资绝对不会愚蠢得相互恶性竞争，我相信他们会联合在一起垄断中国零售业市场。他们会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，我给你提供实际数据让你相信。2005 年我在上海有线电视台第一财经的“财经郎闲评”节目当中采访了深圳供货商协会的马秘书长，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，反而倒欠对方 8 000 元。我说好，你把这个名字列一下，他说第一名的是李嘉诚的百佳，第二名的是家乐福，第三名是人人乐超市。

读者认为它们差劲吗？现在它们还没有席卷中国，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 8 000 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、通道费等等。比如家乐福，法国国庆要扣你的钱，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，大部分外资零售企业是不赚钱的。内资零售企业不赚钱就很难开新店。但是为什么外资零售企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企业，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。等到它们席卷中国，分店到达了一定的密度之后，外资零售企业就可以引进国外最先进的物流系统，因而可以立刻减少 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金融格局？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。什么叫沟渠呢？法治化的游戏规则叫沟渠。

中国是一个没有法治化游戏规则的国家。中国在法律制度的建设上已经日臻完善，但是在执法环节上依然有一定的缺陷。举例而言，我常挖苦中国的公司法，它不但引进了欧洲的监事制度而且又吸收了美国的独立董事制度。但如此一来，中国的公司法就形成了监事与独立董事重叠的尴尬局面，而且这两种制度的同时存在，又会使整个公司法的实施形成内在冲突，最后，自然会降低制度的原有功效。

在这种情况下全面对外开放的话，就会像水库开闸以后水到处流一样，如果没有沟渠引导，最后可能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，不了解问题的内涵，到最后会造成什么结果呢？我认为一定是大欺小、强欺弱的局面。

零售业的危机就是个最好的例子，中国哪个零售业的规模能和沃尔玛相提并论？所以，在目前条件下开放市场，其竞争的最后结果就是内地的零售业因为弱肉强食而全部被淘汰，这就是我最悲观的看法。请各位读者想想，内资企业既不比别人大又不比别人强，在无序竞争的环境中是难以成功的。我讲句更难听的话，没有一定的规则对市场竞争加以约束，放任外资企业以资本压人的话，中国的零售行业可以与跨国巨头平起平坐吗？我觉得中国零售业难以承担这样的重任。

我们的大多数内资企业不但规模难以和大型外资企业并驾齐驱，而且我们的内资企业对外资收购还不甚了解。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 年的经营几乎陷于困境。后经青岛啤酒做强再做大的新型战略的调整，再加上实施得当，其经营绩效大幅回升，但是它却由于针对安海斯布什公司发行了可换股债券，使得该公司成了青岛啤酒的第二大股东，青岛啤酒有必要在此时这么做吗？可见，内资企业对收购的认识仍然显得有些幼稚。

此外，美国一家基金公司收购徐工机械一案就更莫名其妙了。基金公司都是不会自己经营被收购企业的，简单地讲，它们的收购战略就是将徐工机械分拆卖掉，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、强欺弱不仅仅表现在企业规模上，我们企业家对外资那种卑躬屈膝的心态让我感到不解。更不客气地说，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呢？这种不正常的态度值得我们反思。

在没有法治化游戏规则的前提下，如果让外资企业随便准入、随便收购内资企业的话，比如零售业、金融业，或者其他行业，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呢？可是我想反问读者——你有没有想到如果我是对的呢？我此刻多么希望我是错的。

我想以德勤和顾维军的案子为例来进一步说明我的观点。德勤在国外是多么遵纪守法，但到了中国以后就变成这个样子，其原因恐怕不外乎是缺少一个法治化的游戏规则，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，结果绝对不是这样的。这些外资企业在国外之所以运作良好，因为它有严刑峻法的法治化游戏规则（这也就是沟渠的作用），这才是资本主义的根本。

我们还有不少肤浅的学者看问题都是只看表面现象，简单地认为如此一来的国际化就是与国际接轨？他们没有看到资本主义的基础就是法治化的游戏规则。如果我们不懂这个道理，没有把这套游戏规则引进来，反而把那些表面现象引进来，包括零售业、银行、服务业等等产业的开放，那无异于是引狼入室，纵容外资企业大举进攻中国市场。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的原因都是一样的，那就是在国际化之前“放开水闸而没有挖沟渠”。

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一个不理解西方金融业的本质，而只学习西方表面现象的改革。世界银行发表的一篇研究报告指出，全世界 250 次银行危机中有 92 次没有资料记载后果，141 次使各国政府束手无策，3 次使政府加强了金融监管，还有 14 次是放松监管措施。那么请记住，有 141 次银行危机是各国政府束手无策。

而且该报告的结论更是令人吃惊，该结论指出，包括世界银行、国际货币基金组织在内，没有一个专家学者知道该如何改革银行，除了增大银行透明度以及引进战略投资人两点共识，其他方面就一无所知了。

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，甚至认为出售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，但是我们的改革要三思而行。比如说中国人民银行曾经宣布人民币汇率要灵活浮动，要跟国际接轨，而且中国人民银行要把汇率波动的风险由央行转移给企业承担。我想请问大家一句话，晓不晓得美国、日本和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，我们中国的公司有多少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，这种情况下还奢谈浮动汇率是不切实际的。

既然很少有中国企业知道该如何对冲外汇的风险，你怎么敢把风险给企业承担呢？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对中国市场的影响是很重大的，并不是只要一执行就是与国际接轨嘛。否则，那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时泰国的教训吗？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？

企业家所面临的第三个冲击——高风险

“因为成功的原因只有一个，而失败的原因很多”

我在《标本》一书中，特别指出中国的地产企业负债过多、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？中国的地产上市公司

的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 50% ~ 75% 之间。我们的企业家肯定认为高负债是很正常的，我认为这就是民族企业家的悲哀，因为我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，香港的地产“四大天王”：新鸿基、恒基兆业、新世界、长江实业，最少都比内地的同行业企业大 100 倍。而且香港的法治化建设比内地好得多，信用体系也比内地健全得多，因此它们应该更有能力去借钱是吧？我想请内地读者猜一下，它们的资本负债比例是多少？内地的上市公司是 100% ~ 300%，而它们的平均资本负债比例 20%。

我再请读者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 年之后的这一数字平均是 5%，1994 年之前平均是 15%。内地的上市公司呢？大家自己看一下吧，该比例低得多。

和内地企业相比，“四大天王”的经营战略保守得多，难道保守才是企业成功的关键吗？各位请再想想，“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，和它们不一样的公司恐怕早就被淘汰了吧。它们为什么能够成长为比内地同行大 100 倍？“因为成功的原因只有一个，而失败的原因很多”。

“四大天王”在一个良好的法治化以及信用体制之下还这么保守。今天内地的市场竞争这么激烈，国际化这么可怕，内资企业的规模又那么小，但它们的资本负债率竟是“四大天王”的 5 ~ 10 倍，这说明整个内资企业群体的经营风险是很大的。所以读者不要奇怪为何中国民营企业的寿命这么短，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。

那么，中国的企业为何承担这么大的风险呢？我想这和中国企业家特有的浮躁和投机取巧的心态有关。中国企业家的姿态非常的浮躁，总想迅速的做大做强，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是名列前茅的原因所在。

企业家所面临的第四个冲击——认不清行业本质

资金、技术和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。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，包括日本日产、三菱集团、索尼，都出现过极大问题。我们以日产公司为例进行分析。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吗？那是超过全世界174个国家的GDP资金量，因此日产根本不应该缺资金。你说日产缺技术吗？你说日产缺人才吗？你说日本人才少吗？一个不缺技术、不缺资金、不缺人才的公司为何会一败涂地呢？我来告诉你根本原因。

看一看日产怎么解答这个问题。日产社长最后认定，日产的失败是由于日本文化孕育的企业的僵化思维而导致的。他怎么解决这个问题呢？于是，他就不找日本人，而去找法国人戈恩来做首席营运官。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，所以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号，索尼的董事长出井伸之对外宣布，他决定不找一个日本人为继承人，因为日本僵化文化所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。所以他将董事长的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，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，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

得它的竞争优势，他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，重要的是寻找一个能够符合行业本质的战略思想，日本人的做法值得我们借鉴。

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，但是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，那么世界各地都可以搞高科技了。发展高科技并非是这么简单的一件事。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行业的本质是什么。我们很多的企业家、专家学者对行业的本质把握是有所欠缺的。

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品牌 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）。

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，而是自己想象着去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。

举例而言，什么是纺织服装行业的本质？我认为，该行业的特点就是需求难以预测。目前有几家公司找到行业的本质，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 ZARA 和瑞典的 H&M。以 ZARA 为例，它通过整个产业链的整合，包括从生产、到物流、到销售整个产业链的有效整合而大幅缩短前导时间至 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，这说明这件产品肯定是市场喜欢的，他们根据这三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，假设是从四个纽扣到三个纽扣再到两个纽扣，他们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，而在 12 天之后迅速推出市场，你还能够掌握主市场的脉动，这个是 ZARA 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。

也许最后，你会发现我们大力推行的产业升级可能是错的，为什么呢？西班牙的纺织业水平比中国落后好多年，那里有些工厂还在使用我们上一辈那个时代的脚踩缝纫机，但人家不但超越了咱们，还超日赶美，为什么？因为他们把握了纺织业的行业本质，而我们的政策制定根本是靠自己幻想出来的，没有把握行业的本质。

有些人问我，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——你们做了一辈子的行业，请你们告诉我，你们的行业本质是什么？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是挺悲观的。我想这么说，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许。但是我必须说，在我前述的竞争过于激烈，国际化深化，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，你说我们企业家怎么可能过好？而且越往前走你越难过，就这么简单。

我还记得《北京青年周刊》的记者顾雪在2006年12月采访我类似的内容，她听完后，心情很是沉重，让我给点建设性意见，说说如何突围。我刚好有一本书叫《突围》，那本书是把“突围”这个主题给明确了下来，中国企业的未来就是要“突围”。

我对顾雪的回答让她惊愕不已——“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，然后苦笑，她说：“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。而这也是我出这本书的目的。我必须郑重地申明，我前面所谈论的四大冲击，应该是每一位企业家所要深刻理解的。但是这四个冲击中，如果要解决前三个冲击，那就需要整个观念的转变，甚至政府的参与，难度太大，所以本书只谈第四个冲击。而且我认为第四个冲击也是大家理解得最差的。但是读者在阅读本书的时候，一定要理解这四个冲击所扮演的不同角色，才能事半功倍。