

万科集团董事长王石强力推荐

姜汝祥 著

海尔 vs. GE

联想 vs. 戴尔

华为 vs. 思科

方正 vs. 惠普

波导 vs. 摩托罗拉

格兰仕 vs. 沃尔玛

TCL vs. GE、诺基亚

娃哈哈 vs. 可口可乐

差

距

中国一流企业
离世界一流企业有多远



机械工业出版社
China Machine Press

姜汝祥 著

差 距

中国一流企业
离世界一流企业有多远



机械工业出版社
China Machine Press

通过对一系列中国的著名企业与世界级优秀企业的对比，来谈中国企业的持续发展战略。

被分析的企业有海尔与GE、联想与戴尔、华为与思科、格兰仕与沃尔玛、方正与惠普、TCL与诺基亚、娃哈哈与可口可乐等。

提出企业要想持续发展，必须明白的4个问题：凭什么凝聚人心？凭什么指导自己的业务发展？凭什么获取竞争优势？凭什么扩张业务？

本书由机械工业出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

差距：中国一流企业离世界一流企业有多远 / 姜汝祥著. -北京：机械工业出版社，2003.7

ISBN 7-111-12145-7

I. 差… II. 姜… III. 企业经济 - 对比研究 - 中国、外国 IV. F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第037057号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：李玲 版式设计：刘永青

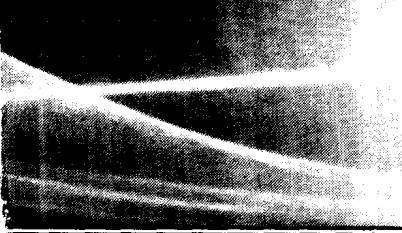
北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年7月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·16.25印张

定价：26.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换



万科集团董事长

王石专文推介

没有战略，企业将会怎样？

几个月前，长峰从上海打来一个电话：老板，姜汝祥博士谈企业战略发展的文章建议你读一下，发表在《经济观察报》上，其中谈到海尔和GE的比较，对万科的发展很有参考价值。哦？那得看看。

记起来了，《经济观察报》上的文章，只是篇幅太长，没太留意。让秘书下载有关文章，嘿，大块的系列文章，拿中国的一流企业同世界一流企业比较，独立成篇，其中有海尔同GE，联想同戴尔，华为同思科，格兰仕同沃尔玛，方正同惠普，TCL同诺基亚，娃哈哈同可口可乐，专门谈企业战略问题。视角独特，很受启发。对比万科十几年发展的历程，有些知道做的是对的，但表述不清晰的，文章给了清晰的表述；有些还没弄清楚的，文章给了清楚的答案。

以下是我自己的一些体会。

谁给万科把把脉

——读姜博士文章有感之一

“从多元化战略剖析海尔与GE的差距”，文章认为海尔有很优秀的企业文化，像海尔精神（敬业报国，追求卓越），海尔理念（海尔只有创业没有守业），还有优质的服务等等。但姜博士却尖锐地提出：世界上绝大多数公司的多元化道路都是以失败告终，海尔凭什么幸免？GE多元化成功的背后是韦尔奇和GE精心构造的业务管理制度系统以及卓

越的文化安排，多元化本身的限制是“能力”本身的限制，而不是多元化对不对的问题，所以大部分成功的企业选择的是诺基亚道路而不是GE道路。

“多元化”成功经验，至少从GE看来是需要一套强有力的制度系统与创造性的文化理念，或者说，多元化本质上是对人类能力有限性的一个挑战，专业化是普遍，是一般，多元化是特殊。特殊的道路只有那些具有优异制度结构与特殊才能的企业才能做到，一般的规律是诺基亚道路——卖掉一切不想做的，专注于想做的，并且通过出卖过时的核心产业而获得足够的财政支持。

1984年成立的万科，开始做进口电器生意，很快业务拓展到出口、广告、饮料生产、工业制造、房地产、股票投资等领域，成为一家典型的多元化企业，与此同时创建的海尔、联想、三九等企业却走了一条专业化的道路，业务迅速增长，而资源分散的万科却在达到10亿元人民币营业额时徘徊不前。1992年万科确立房地产为主导行业，经过9年调整，万科成为一家专做房地产的企业。用姜博士的话，万科选择了诺基亚模式。

万科目前在10个城市开发住宅产品。2002年，住宅销售面积将超过100万平方米，较2001年有50%以上的递增，速度不可谓不快。预计从2003年每年至少新进入3~4个城市，5年之内将在中国30个以上的城市开发住宅项目，这样来预计万科进入了高速增长期一点不为过。如何驾驭高速增长的企业呢？什么动力能维系这种高速增长呢？万科人要找这个解。

姜博士在“如何管理高速发展公司”一文里借用斯坦福两位学者的一本书里的话：“为什么在同样条件和同样水平下，经过几十年后，一些公司会得到长足发展而另一些却逐渐衰落？”作者在对比了财富500强企业中的成功者与失败者后，发现得到长足发展的公司是所谓的远景型公司。摩托罗拉被列入远景型公司，与之相对照的是德国的蔡司(Zenith)，作者提出的问题是：为什么摩托罗拉能够成功地从干电池

生意转移到收音机、电视、半导体、集成电路与蜂窝通信，而同时起步并具有同样资源的蔡司，却除了电视之外，在别的领域无所建树呢？基本的原因是，高尔文从来不把利润放在公司最重要的位置上，在1930年的大危机中，大多数公司都在虚报财务指标与产品利润，高尔文却对他的财务人员说：“告诉公众真相”。

摩托罗拉公司是一个上市公司，但高尔文家族对摩托罗拉直到今天依然享有足够的控制，高尔文祖孙三代都是摩托罗拉的CEO，由此可见无论摩托罗拉成与败，一定都有“高尔文精神”的影子。那么我们想问的是，“高尔文精神”是什么？“高尔文精神”就是：以人为本的持续增长动力。以人为本的持续增长动力，讲的多么平淡无奇，却又包含着深刻的长胜不衰的企业经营之道。

摩托罗拉以人为本的核心又是什么呢？说来又是众所周知，非常简单的道理：遵守职业及商业道德是摩托罗拉工作标准中最基本的一条，再好的领导，再好的经理，再好的员工，不遵守职业及商业道德，就不合格。

在摩托罗拉，一个领导者首要的责任并不是去做决定或者指挥，而是去创造和保持一种催化环境，要去为其他人提供可以学习的“遗产”，并通过摩托罗拉的制度系统鼓励对这种遗产进行再创造。

在万科进入高速增长期，规划发展前景，面对令人心动的跳跃数字时千万不要忘记企业的核心竞争力是人，是员工，是股东，是消费者，不能忽略这一点。什么时候都要尊重他们，他们才是万科基业长青的基石。

分辨比较优势与核心优势

——读姜博士文章有感之二

“从竞争角度解析格兰仕与沃尔玛的差距”是系列篇里最痛快，最

淋漓尽致的。为什么呢？因为是拿中国的优秀企业同世界一流企业进行比较。谈中国企业的差距时，姜博士讲的含蓄委婉，生怕被比较的中国企业难于接受甚至误会，但格兰仕的老总不买账，公开在媒体上叫板，这一叫板，反而打消了姜博士的顾忌，谈起来直言不讳。文章首先肯定了格兰仕的三点成功：第一，格兰仕有明确的战略目标：以规模和成本优势整合家电行业；第二，它有明确的实现手段：以价格战作为基本利器，将对手淘汰出局；第三，它有明确的企业定位：全球名牌家电生产制造中心。但又毫不客气地指出问题：以大规模和低成本为支撑的价格比较优势能够支撑多久？

格兰仕营销总裁以全球500强企业第一的沃尔玛为榜样，声称“沃尔玛”不就是凭“价格”或“低价”获得了全球第一？言下之意就是，格兰仕为什么不可以凭“价格战”成为家电老大？姜博士认为：低价策略只不过是沃尔玛成功的表象，它的背后是出色的物流配送（存货补充）能力和吸引客户忠诚的经营能力，这是它的内在能力——核心竞争力，沃尔玛之所以能够持续增长并成为500强企业的老大，根本原因在于它所有的竞争战略都是基于核心竞争力而建立的，而这恰恰是格兰仕所缺乏的。进而姜博士引申出第二个问题：低价策略给企业和消费者最终带来了什么？

格兰仕连续几次大降价，获得了微波炉市场的霸主地位，同时也加速了微波炉这一产业的价格下降趋势。通过降价，格兰仕成功地在这个行业竖起了一道价格门槛。但姜博士认为，低成本并非长久之计，消费者对产品的付费规律仍然是，对创新的新技术和新产品愿意付高价，而对优质但是雷同的产品付低价。当一个产业中企业的竞争没有太多的差异，消费者被迫从价格上做选择，最后的结果必然是满盘皆输。姜博士提出第三个问题：如何解释中国市场年年火爆的价格战呢？

中国大部分公司迷恋价格战的原因：首先，中国的产业结构严重轻型化，大部分企业在低层次上竞争；其次，中国的相当一部分企业老板习惯了粗犷的打法，除了价格战这类粗犷的扩张型打法之外，别的

精细化正规战法大多不熟悉（讲得透彻而击中要害！）。相比之下，可口可乐同百事可乐的竞争就没有形成价格战。纵观西方企业发展的历史，强调规模效益获得竞争优势是20世纪初期的企业典型发展战略，演进到20世纪90年代，企业的发展战略强调的是全球化、信息技术、战略人力资源管理、学习型组织与知识管理等。目前中国大多数发展的企业同国际上成熟的企业相比较，竞争的优势只是价格比较优势，而不是核心竞争优势，而价格比较优势不能持久。中国企业家不缺少创新精神，但创新精神与支撑企业持续的“制度化经营”和“核心竞争力”并不在一个层面上，前者是对资源、对机会与变化的把握，而后者是精心的战略安排与集约化的精耕细作，两者之间的结合并不是天然的，往往是冲突与交融并存，这才是真正富于挑战性的关键点。

万科1988年进入房地产业还是把房地产作为多元化经营的一个方向，1992年，决定将房地产作为主导行业。10年过去了，万科已经成为一家在全国10个城市开发住宅的专业房地产公司。无论是品牌的认知度，还是开发的规模/营业收入/赢利能力均排名第一，在可预见的未来，第一名和第二名的差距还会进一步拉大。房地产是个地域性很强的行业，在基金经理和传媒问：万科凭什么在所在的城市保持自己的竞争力时，我毫不犹豫地回答：“万科并不追求在开发的城市占有份额第一，但保持万科开发的产品最好，那就是城乡结合部的规模开发，城市花园/四季花城系列……”这种回答，即使现在看来也没什么破绽，但读了姜博士的文章使我意识到，我所说的万科规模/品牌/产品指向性强均属于比较优势，而不是核心优势。区别一个企业的比较优势和核心优势是何等重要而又何其不易呀！

中国企业界需要实证的批判精神

——读姜博士文章有感之三

20几年的改革开放，一批企业消失，一批企业崭露头角，每位有

远大志向的企业家都希望自己的企业基业长青，但能长期留存下来的毕竟是少数，这是铁律。处于高速经济增长期的企业重视战略研究和定位问题不言而喻，万科也不例外。国际、国内咨询公司很活跃，市面上有关的中外专著也很多，企业战略定位及相关的什么是企业核心竞争力等问题也自然成为了企业管理论坛的热门话题。

理论框架上，姜汝祥博士谈企业战略问题并没有比流行的观点有更新的东西，且每篇文章都有上万字，没有大把的时间很难读进去，这也就是为什么开始忽略的原因。之所以推荐姜博士的文章，主要有以下原因：

首先，中外企业一对一的对比方法，结合中国成功企业案例同国际成功企业案例相比较来阐述什么是企业战略，既有理论指导又有实战参考价值，很受启发。

第二，千秋功过谁主沉浮？失败的企业被纳入教训的行列，而成功的企业（至少目前表现为成功）则被列入经验之谈，或自己主动介绍或被动地被媒体或学术部门挖掘总结推广，至于不足那是没有的，即使有不足也是微不足道的，是不能触及的。怎能谈成功企业的不足和教训呢？敢冒天下之大不韪？姜博士文章的可贵之处在于通过对比的方法阐述中国一流企业在战略发展上存在的不足和问题。成功的中国企业家听不得外人说“不”，姜博士面对中国一流企业群体系统地谈缺陷，难能可贵。中国企业界缺少这种实证性的批判精神。

第三，一对一的比较只是一种方法，并不拘泥于两个公司的行业性质，也就是比较的结果更有普遍意义，是规律性的，对万科的战略定位思考很有参考价值，相信对其他关心战略发展的中国企业也有参考价值。运用姜博士的比较方法，万科将重新检讨自己的战略发展。

第四，文章的要点是：中国企业目前的优势主要在市场规模、低成本优势方面，这些优势当然是优势，但这种比较优势随着时间推移、市场变化会消失的，要使企业顺应市场变化、持续发展，仅仅靠低成

本、市场规模优势是不够的。

传统文化权谋与现代企业制度

——读姜博士文章有感之四

1993年夏天，第一次参观了设在青岛的海尔冰箱厂，我对其装配线的井然有序，严谨的质量控制体系及花园化厂区的整洁环境至今印象深刻，张瑞敏先生介绍的对消费者忠诚的海尔经营理念同样令我难以忘怀。简单来说，海尔品牌的核心是精益求精的产品质量和对消费者高质量的售后服务。万科有销售日本索尼公司视频产品的多年经验，觉得海尔的产品生产质量控制和售后服务很类似索尼，深感佩服，并预感到珠江三角洲一些热衷于进口SKD，散件组装的家电厂家被淘汰只是时间问题。直到现在我仍然认为海尔是有核心竞争力的，尽管我本人是行业多元化的反对者。

在姜博士的文章里，对“海尔通过服务来支撑品牌的那些经验、技能与知识的组合能力”是充分肯定的，并且进一步推导：“尽管所有的人都知道海尔通过服务来支撑品牌，但没有人能在服务上超过海尔。从海尔的核心竞争力我们很容易懂得这一点：其实不是不能，而是实行的成本太高，知识、技能与经验都是与时间成正比的。”讲得何等精彩。

姜博士话锋一转点出：海尔的真诚是一种双重标准：对提供利润的消费者提供优质服务，而对供应商则利用自己的市场优势地位打压价格。我不得不同意姜博士的犀利。利用市场优势打压供应商的供货和服务价格在供过于求的中国市场也是各个行业的普遍现象，房地产业、连锁零售业尤甚。对提供利润的消费者的优质售后服务已成为万科品牌的标志，但对承包工程的建筑商、部品供应商却从未从这个角度去认识，也是说，价值标准是双重的。

姜博士认为这种中国企业普遍存在的双重标准是扎根于中国传统文化帝王将相的权谋思想，而这种思想同现代意义的商业文化是格格不入的。

比较财富500强企业排第一位的沃尔玛发展历程，会发现沃尔玛建立的顾客价值经营理念中，供应商的位置同等重要。比如，在沃尔玛的早期阶段，实力强大的供应商如宝洁（P&G）公司是很强硬的，当沃尔玛强大之后，并没有反过来对宝洁强硬，而是与宝洁结成伙伴关系，它告诉宝洁，我们可以共享沃尔玛的电子信息来改善双方的业绩，结果获得双赢。反观万科，曾提出善待消费者的口号，进而引出善待消费者是由公司的员工来实现的，因此首先要善待员工的口号。现在看来，还必须要善待供应商，善待股民，推而广之，善待整个社会，这才是企业的立身之本。

帝王权谋源泉与独孤求败

——读姜博士文章有感之五

2002年底，上海博物馆联合辽宁博物馆、北京故宫博物院举行了罕有的国宝级的字画联展，其中最吸引观众的是张择端的“清明上河图”，由于观众驻足不前，排了长长的队伍，要等待3个小时。我没有这个耐心，只能隔着观众的肩膀缝隙匆匆扫瞄，也算是一睹真迹。画面展示的是北宋年间，百万人口城市汴梁（河南开封）的繁华市井生活，非常发达的商业场景令人叹为观止，感叹老祖宗们的商业才能和传统。一提到商人就联想到犹太人、中国人不是没有道理的。

姜博士的文章中却明确提出：中国长期的农业传统根本就没有真正独立的商业文化。我的理解是：第一，西方的现代商业文化是产生于希腊、罗马城邦商业经济，以契约、法制为前提，而中国的商业文化则产生于春播秋收的农耕经济，以均贫富为制约；第二，契约、法制产生的结果是商业的独立和私有财产的保护，而道德制约的伦理诉

求却导致了私人财富积累的不合理性以及天生依附政府（帝王将相）的非独立性格。所以博士用帝王擅长的“权谋术”来比喻当今中国优秀企业家的管理风格就不难理解了。

以我的理解，植根于西方商业文化的现代企业制度的要素主要有：第一，私有财产神圣不可侵犯；第二，契约为前提的法制操作机制；第三，机会均等的市场原则。其中第三点“机会均等原则”对中国企业家来说是死穴，是几乎不可逾越的鸿沟。

何以见得？自由竞争的前提是平等，而透明度又是平等机制可以运作的前提。当我们谈论美国、欧洲或者亚洲的日本、韩国的著名企业时，我们如数家珍，但回过头来谈论中国的著名企业时，除了创业者的传奇故事和辉煌而又简单的经营数据外，你很难进行理性的数据分析，不信你试试看。在市场经济中，给了每个人、每个企业选择做大、做强的权利，但能否在行业中做大做强就要看企业家整合资源的能力了。上市、发债券，是筹集社会资金，进而扩大经营规模的重要手段。这几年，一直在传，××企业准备在美国上市、××企业准备上H股、××企业准备上AB股，为什么一直裹足不前呢？除资本市场自身原因外，公司自身的财务会计系统不符合上市规则也是重要原因。

不透明、黑箱操作是帝王权谋术的重要特征，伴随的必然是个人崇拜、特权崇拜、语录式治理，等等。帝王的权术思想同机会均等、法制精神是不相容的。在改革开放的今天，中国企业家们期待着社会进一步的法制化、民主化，殊不知最大的障碍是自己头脑里的帝王权谋思想。

在社会的改革当中，我们不能克服的恰好是我们自己。

溯源红顶商人

——读姜博士文章有感之六

自明朝中期以来，山西商人崛起并同清中叶后起之秀的安徽商人称雄中国近代商业，进入20世纪，两个地缘商帮势力衰落，乃至被遗

忘，直到20世纪80年代改革开放，中国大陆读者获得台湾地区清史专家高阳的历史小说《胡雪岩》，以及余秋雨的一篇游记散文《抱愧山西》，才勾起现代人对两大商帮的记忆，又由于现代商业的勃兴和新时代商人社会地位的提高，更促进了对两大省籍商业集团的历史兴趣和尊重，不仅其代表人物胡雪岩、雷履泰成为脍炙人口的电视剧人物，其经营之道、管理之法也被称颂、效仿。中国企业家反思近代两大地缘商帮集团的盛衰，是不无启发的。

说说胡雪岩。

在一些场合，当对方知道我祖籍安徽时，会发出“徽商啊”的感慨。不言而喻，沾了胡雪岩的光。但我清楚，个人商场上的摸爬滚打，遗传基因上同徽商没有关系。徽商在地域上只局限于安徽绩溪、婺源、新安，地理位置在安徽、浙江、江西的三省交汇处，人杰地灵，民丰物饶，历史上不仅出商人也出文化人。而我的老家金寨，处大别山区，穷乡僻壤，滋养罗宾汉式人物，根本不出商人。胡雪岩的生意头脑是不容置疑的，处世之道更令人称奇，但我要提示的有两点：

首先，胡雪岩的发迹同湘军密不可分，先是钱庄拉湘军将领存放银两，放贷款给左宗棠购买武器打太平天国，成为湘军买办，其中最大宗的买卖是资助左宗棠西征，当然，这种资助是有商业上的利润回报的，风险大小同利润多少成正比。胡雪岩经营的商号是私人资本，但其存款、放款的对象，物资的采办却和政府官僚、湘军强人集团有着密不可分的关系，所以随着湘军左宗棠的失意，胡雪岩的钱庄也陷入财务危机就不是偶然的了。

其次，在大宗的蚕丝贸易中，胡雪岩同上海洋行较量，以维护中国蚕农利益为己任，收购蚕农蚕丝囤积，对抗洋丝，表现出超商业利益的民族主义思想，但以惨败告终，成为商号倒闭的导火索。在工业文明和农业文明的较量中，农业文明代表的生产方式必然被淘汰，在商品竞争中，民族主义的考虑反而导致了失败，而且是彻底的失败。

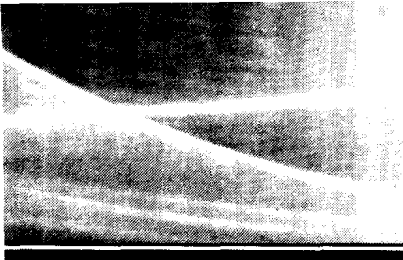
反观如今，在中国主流的新型企业中，利用、借用政府资源的企

业比比皆是，具有讽刺意味的是，一些纯体制外的企业，在完成原始资本积累后，随着知名度、社会影响力的提高，有了寻租的能力，逐渐把兴趣点转移到同政府建立特殊关系来获取商业上的利益，而又有多少企业企图以“保护民族产业”的口号来作为市场诉求点？这是进入21世纪的对外全面开放的中国，在当今中国的一批企业家面对的经营环境、社会矛盾，较胡雪岩时代更为曲折复杂，其创新求变的精神和社交能力比当年的胡雪岩更精彩。正如姜博士评价的：不仅是商人，更像眼光长远的战略家或政治家。多高的评语啊！但官本位的经营思想和保护民族经济的情结同胡雪岩并没有本质的区别。

历史正在重演。

王 石

万科集团董事长



目 录

王石专文推介

第1章 总论	1
在否定与创新的基点上重建中国公司持续战略	
第2章 中国超一流离世界超一流有多远	37
从多元化战略剖析海尔与GE的差距	
第3章 核心竞争能力决定谁笑到最后	57
从核心竞争力战略角度对比联想与戴尔的差距	
第4章 如何管理高速发展的公司	85
从企业文化的角度对比波导与摩托罗拉的差距	
第5章 华为的危机——萎缩、破产一定会到来吗	105
从持续增长战略角度对比华为与思科的差距	
第6章 蓦然回首，百年持续背后的机理到底是什么	127
从行业战略角度对比娃哈哈与可口可乐的差距	
第7章 公司变革为什么少数成功，多数失败	149
从变革战略角度对比方正与惠普之间的差距	
第8章 如果没有战略，企业将会怎样	169
从竞争战略角度解析格兰仕与沃尔玛的差距	
第9章 多元化战略与专业化战略有什么不同	189
从公司管理控制体系对比TCL与GE、诺基亚之间的差距	
后记	223
索引	235

第 1 章

总 论

在否定与创新的基点上重建中国公司持续战略



