

变

中国企业突围和走向卓越之路

反映当代时局棱镜所折射出来的“商业事实”，
披露一个正在浮现的中国现代商业秩序

张远昌 / 著

变

東方出版社
東方音像電子出版社
ORIENTAL AUDIO AND VIDEO-ELECTRONIC PUBLISHING HOUSE

裂

中国企业突围和走向卓越之路

张远昌 / 著

东方出版社
DONGFANG PUBLISHING HOUSE

变

图书在版编目(CIP 数据)

裂变——中国企业突围和走向卓越之路 张远昌著.
北京:东方出版社,2005.11

ISBN 7-5060-0942-0

I. 裂... II. 张... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 125757 号

裂变——中国企业突围和走向卓越之路

张远昌著

东 方 出 版 社
东方音像电子出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京智力达印刷有限公司印刷 新华书店经销

2005 年 11 月 1 版 2005 年 11 月 1 次印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:17.5

ISBN 7-5060-0942-0

定价:35.00 元

前言 FOREWORD

关注商业已经成了我们这个时代的生活方式。但当看到这本商业方面的书稿时，仍不禁为本书作者的热情所感染。

于中国企业而言，显然这是一个裂变的商业时代。中国企业正走到了一个关键性的十字路口，中国经济的发展也进入了一个标志性的时间。

一是中国加入 WTO 后，国际主流商业的运行规则以及国际规范的市场经济，为中国企业和中国商人的生存空间带来了很大的变化。

二是在二十几年前，中国开始了建立市场经济环境的努力。在这二十几年中，中国真正市场化运作的企业成为商业主角，中国企业在商业规则、战略、管理知识、技术、价值观等方面作出了自己的尝试。

三是联想、海尔、TCL 等一批标杆企业已经成为了 20 岁企业，迎来了企业发展史上的第一个生命周期。如何开始新一轮的生命周期，成了他们努力解决的问题。

四是丁磊、陈天桥、黄光裕等新生代企业家成为了中国商业的新气象，财富累积的速度远远超过了以往。

在这个裂变的时代，挤出效应与成长效应值得我们关注。一方面，一些不符合市场经济规范的企业与企业家将滑落；而另一方面，一些在市场经济中磨练出来的企业和企业家将获得蓬勃的向上生长能力，并逐渐成为未来中国商业的主角。

在这场裂变中，旧的力量尚未消逝，新的力量也正在生长，整个商业力量正在重新分化组合。在这场裂变中，人们都期望能以与自己能力相符的方式做自己擅长的事情，为人民的富裕幸福与国家的兴旺发达努力地工作。

在这场裂变中，英雄式的第一代企业家期望能够继续推动企业

向前发展，而许多年轻人则期望创立自己的企业，能够创造财富与塑造商业。他们，都是我们这个商业时代值得尊敬的对象。

在这场裂变中，快速发展的中国经济正日益呼唤企业家群落的不断壮大。支撑国力的经济，需要一大批优秀企业的共同构建。这一切，都需要由企业家来努力推动实现。

在可以预见的未来，中国企业将走向何方？中国企业持续增长的工具是什么？文化动力又在哪里？中国的民营企业能在未来的主流商业中占据什么样的位置？哪些优秀的中国企业将成长为世界级公司？

在这本书中，作者试图阐述中国企业目前的现状、面临的焦虑问题以及试探性地探讨出路。

本书围绕商业环境、企业家精神、企业家技巧三个核心话题展开了论述。企业家精神在本质上是一项实践工作，商业精神是通过实践来培养的，书中的许多微型案例也是一种有益的指导。该书试图提供一套培养企业家精神的全过程。相信那些创业者和潜在创业者以及正在迈入企业家行列的有志之士、企业管理人士和普通职员，通过阅读该书，定能培养起自己的企业家精神，然后再掌握企业家技巧，在中国的商业土壤上取得成功。

萧 端

目录

Contents

背景与思索

第1章 我们是什么，不是什么 /3

1.1 这是一个怎样的时代 /3

1.2 世界，我们来了 /7

1.3 我们的弱点 /10

1.4 我们的未来 /15

第2章 从美国看中国：我们是对手吗 /18

2.1 我们是对手吗 /18

2.2 美国企业为什么能基业长青 /20

2.3 中国缺少企业家精神吗 /22

2.4 中国企业家为什么短命 /32

2.5 中国真的没有企业家产生的土壤吗 /35

问题与检讨

第3章 商业精神缺钙症 /41

3.1 突破，期待文化动力 41

- 3.2 传统：穿过时空的隔阂 / 44
- 3.3 向大师学习：从移植到再造 / 48
- 3.4 MBA，商业领袖的坟墓 / 52
- 3.5 我们到底需要什么 / 55

第4章 寻找技术中国 / 58

- 4.1 工业革命还会第二次绕过中国吗 / 58
- 4.2 外国“技术刀叉”吞食中国盛宴 / 63
- 4.3 核心技术困局 / 68
- 4.4 打破标准枷锁 / 75
- 4.5 学会使用技术 / 80

第5章 品牌的天花板 / 84

- 5.1 品牌的魅力：让诱惑自发传递 / 84
- 5.2 自家的娃跟了别人姓 / 89
- 5.3 代工：狐假虎威的游戏 / 92
- 5.4 品牌短板有多短 / 95
- 5.5 当代的耐心 / 97

第6章 海外狂奔的中国土狼群 / 100

- 6.1 孤岛心态致使缺乏狼性 / 100
- 6.2 征战海外的足迹 / 104
- 6.3 跨国大刀该如何挥舞 / 112
- 6.4 海外没有安全岛 / 115
- 6.5 我们的智慧 / 120
- 6.6 海外并购的快感能持续多久 / 123

第7章 家族企业的蝶化之舞 / 127

- 7.1 家族企业：东方式经营 / 127
- 7.2 中国家族企业的轨迹 / 131
- 7.3 股市中的家族军团 / 137
- 7.4 没能选择的选择 / 139
- 7.5 家长，船长？家业，事业？ / 142

第8章 财富责任，集体欠缺的通行证 / 147

- 8.1 不要在地球上留下脚印 / 147
- 8.2 商业伦理缺失的危险 / 150
- 8.3 中国企业主流价值的塌陷 / 154
- 8.4 财富“看管者” / 160

前瞻与行动

第9章 不长大的快乐 / 167

- 9.1 再活500年 / 167
- 9.2 小河里捉大鱼 / 170
- 9.3 别让大象踩扁你 / 173
- 9.4 从隐形冠军做起 / 175
- 9.5 你也可以成为隐形冠军 / 178

第10章 商界精英：向上生长的力量 / 183

- 10.1 智力：指挥财富的权杖 / 183
- 10.2 从娃娃抓起 / 187

- 10.3 谁在谋杀中国企业家 / 190
- 10.4 权杖交给谁 / 194
- 10.5 跨国化生存：创造一流领导者 / 199
- 10.6 海归到哪儿去了 / 206
- 10.7 两个人的战争 / 210

第11章 海外华商与中国式商业主义 / 214

- 11.1 华商与黏合剂 / 214
- 11.2 中国式商业主义：一种新形式 / 218
- 11.3 华商网络：引领中国企业的海底鲸群 / 220
- 11.4 大中华经济圈：中国企业的魅力之舞 / 224
- 11.5 中国商人的世纪还会远吗 / 229

第12章 新生代企业家的躁动 / 234

- 12.1 新生代企业家的使命 / 234
- 12.2 商业“教父”与个人化领导的终结 / 238
- 12.3 商业权力的转移 / 242
- 12.4 新生代企业家的历史性感悟 / 245

第13章 未来20年的拷问 / 247

- 13.1 长寿的品格 / 247
- 13.2 中国企业的未来在哪里 / 249
- 13.3 中国企业下一步 / 256
- 13.4 下一代的20年 / 260
- 13.5 未来20年的6个驱动器 / 264

裂变

HUGE CHANGES

背景与思索

第①章

我们是什么，不是什么

1.1 这是一个怎样的时代

“这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代；
这是一个智能的时代，也是一个愚蠢的时代；
这是一个光明的季节，也是一个黑暗的季节；
我们的前途有着一切，我们的前途一无所有；
我们在一直走向天堂，我们在一直迈向地狱。”

——狄更斯《双城记》

我们所处的，是一个怎样的时代？

相信每一个中国商人，都曾有意识或者无意识地思考过这个问题。

每一个时代都有其标志性阶层的产生，新的舞台应该有新的人物的表演。我们这一代中国商人，或者未来的商业力量要有所追求和梦想，就必须对目前的时局和我们的任务有一个了然于胸的清醒认识。这也正是我写这本书的初衷之一。

如果你不反对我的说法，那么我将要说，没有人能对我们所处的时代有一个全局的了解和把握。中国商人面对的，是信息化、全球化、工业化和城市化等种种因素同时并存的缤纷世界。同时，传统经济、工业经济、体验经济、虚拟经济、网络经济等各色要素次第展开。我们惟一能确定的

〔第1章 我们是什么，不是什么〕

就是，商业已成为当代中国的生活本身，在未来的某一天，或许还会熔化为我们这个民族的内在精神。

在一片关注的目光中，我们上路。

在这条一切都似乎还是过渡阶段的路上，中国商人将留下怎样的脚印？阻碍他们前进或者推动他们前行的又都是什么？我们都在期待中国企业和中国企业家们能给出一个清晰的答案。

自 20 世纪 90 年代起，中国的脚步才可谓真正迈进了一个商业的年代。企业家成为社会中最耀眼的一群，他们习惯了鲜花、掌声与赞扬，也许还有奉承。他们代表了中国崛起的力量，也获得了从未有过的政治地位。

柏克莱大学的经济学家 J·B·德隆说，20 世纪是经济的世纪。在当时强调政治形态与文化价值的社会环境下，表达这样一个观点需要一些勇气。

20 世纪的主要灾难，缘于迅速改变的经济形态与仍旧停滞的政治与文化形态间的冲突，马克思总结为经济基础与上层建筑的矛盾。实际上，相对于 1900 年，2000 年的世界并没有发生飞跃的变化，这个世界的大多数人仍然相信民主制与启蒙运动的思维方式。惟一不同的是，2000 年的物质生产能力有了飞跃性的提高。

1978 年之前的 20 世纪，中国历史是一部彻底的政治与意识形态实验的历史。之后，则是世界历史上罕见的纯粹的经济的史。与 1978 年的中国相比，2005 年的中国在经济变化以及由其引发的社会心理变革等方面令世人震惊。

在人类历史上，落后国家崛起为强国所走的道路，几乎全是侵略、掠夺、扩张和战争。工业革命以后成为“日不落”帝国的英国，一战时德国的崛起，二战时德、日分别在欧、亚的侵略扩张，都是后起大国要求重新分配国际势力，从而与既有的霸权国家发生激烈冲突的恶果。而冷战时期的苏联和美国，则依靠军事集团和军备竞赛争夺世界霸权。这样一条非和平的崛起道路，不仅给本国，还给全人类带来了巨大的损失和空前的灾难。

这些后来崛起的国家，是凭借什么力量来挑战既有的国际秩序的呢？实际上，通过翻阅历史我们不难发现，西方大国甚至包括日本，其崛起都是通过工业革命实现的。

与中国人谦虚、内敛与和善的性格相比，基督教文明孕育的西方人在

骨子里是张扬而富侵略性的。早在文艺复兴时期，一些西方国家就开始了向外扩张。但在当时，其基础和力量都比较有限，手段也有所选择。

西方国家真正的疯狂是在工业革命之后。出于对资金、原料和市场前所未有的强烈需求，西方大国开始疯狂地向外扩张和殖民。例如19世纪中期至第一次世界大战时期的英国以及稍后的美国，在世界范围内攫取了诸多利益之后，开始具备对国际事务的支配能力，成为当时历史时期的霸权国家，而美国则一直延续至今日。而另一些则开始向这些霸权国家学习，并逐渐演变成“后来居上”之势。于是，当这些后起国家的实力累积到能与霸权国家发起挑战要求重新划分对国际事务的支配能力时，战争的征兆便出现了。

中国的崛起当然需要借鉴历史上列强崛起的前因后果。

自1978年后，中国开始步入正确的发展道路，并自20世纪90年代中期开始进入黄金发展时期，中国开始以“后来居上”的大国身份成为世界关注的焦点。

中国注定要崛起，这不是一个伪命题。这个曾经的千年帝国从来就不乏优秀志士，他们决心抓住这次历史机遇实现自己国家的复兴与崛起。跟某些国家偶然崛起的怯然与不安不同，中国人即使在遭遇侵害的时候也从来不缺对自己民族振兴的信心。

如果能把国际环境比喻为一个生态的话，无疑，目前正是中国成长的最佳环境。旷日持久的冷战结束、世界格局开始多极化、世界经济逐步迈向全球化，这些都是不可逆转的世界大势。与此同步的，则是新的科技革命把世界推进信息化时代。经济全球化的发展，各国各地区之间经济联系、合作与依存的日益密切，劳动力、资本、技术、信息等生产要素在全球范围流动的加剧，是中国崛起的重要条件和前提。由于中国独有的人力资源优势和改革开放政策，经济全球化的发展将有利于中国引进外资和发展外贸。

所有这些，注定了中国的崛起将完全不同于西方大国崛起的特点。中国崛起的道路也许将会十分漫长和曲折，但基本的特点已可见端倪。

崛起的目标不容动摇，这是中国崛起的基本动力。近代历史让优越了几千年的中国人有了太多的屈辱与痛苦，因此决定了其崛起方式将不会是扩张、掠夺和争夺。对于某些国家每两年就炒作一番的“中国威胁论”，

笔者实在找不出任何理由。

努力创造发展的和谐环境，这是中国政府努力的目标之一，也是崛起的关键。中国将在实现信息化的同时完成工业化，将参与世界经济全球化的进程并力图有所发展。中国需要与其他国家合作与互利，而不是对抗与争夺。

中国的重新崛起注定是条别的国家所没有走过的路，这就是崛起的异质化。世界格局多极化的进程也许充满了曲折与艰辛，但大国关系基本呈现一种“既竞争又合作”的发展态势，而不是以前“对抗，或者结盟”冷战或者热战特点。这些都决定了中国在崛起进程中的所选择的道路：虽有竞争，但不会对抗；加强合作，但不会结盟。

显然，观察一个国家的崛起，是个宏观层面的镜像。实际上，推动宏观层面向前发展的，是复杂而又微妙的微观底层。

从微观层面来看，以技术为背景的商业革命成为中国崛起的一个明显特征。80年代的个体户与90年代的企业家，都是这场革命的践行者。时至今日，浩浩荡荡的全民商业化行动，还在推动这场革命向前发展，一时还看不到尽头。

在拓展社会空间的同时，**商业理念还重塑了中国人的性格**。在此，笔者不禁想起了邓小平的那句话“改革是一场革命”。也只有革命，才能产生如此颠覆性的力量。中国人开始变得更独立，而且更尊重个人权利，即使在中国历史上最开放和最强盛的唐朝，这种现象也从未出现过。

一个身无分文的年轻人，依靠自己的创业计划得到了风险投资商的投资，随后创办了一家企业，并由此改变了世界。这种传奇在美国硅谷几乎每天都有可能发生。比如微软、雅虎，以及目前全球最大的搜索引擎企业Google，都在通过商业的软性力量征服全球的消费者。Google的创始人佩奇与布林甚至声称，他们的任务就是“改变世界”。霸道、自信，一如美国人的性格，但在看了他们的成绩之后，你又不得不信服。

而今，这种传奇故事也开始在中国上演。杨元庆、马云、张瑞敏等对于新一代中国人的榜样力量，正在使得这片神奇而古老的土地孕育着明天的商业奇才。

在英国的古典经济学当中，**商人是一种高贵的职业**。在经济史学家熊彼得（Schumpeterian）看来，敢于打破规则、热衷冒险、野心勃勃地开创

着新世界的企业家是资本主义世界的真正英雄，他们一次次将世界从经济危机中拯救出来。德国的政治学家托马斯·海贝勒没有打算将中国企业家当作拯世英雄，他更愿意将中国的企业家群体视作一个战略群体，认为在一场自下而上的社会变革中发挥着领导性作用的，正是这个群体。

于中国商人而言，过去20年和未来的时日确实给了他们展现身手的机会。因为中国的政治与社会传统以及外敌入侵至少已经窒息过几次商业革命：明朝末年昙花一现的资本主义萌芽；因日本入侵而终止的20世纪头20年的资产阶级黄金时代……

20年的商业化努力，中国已经成功地将自己推进到了与国际同步的进程。商业对于中国的重要意义在于它建立了一个新世界，而不是它摧毁了一个旧传统。

这是一个怎样的时代？

这是一个中国崛起的时代，也是一个属于中国商人的时代。

1.2 世界，我们来了

告诉你吧，世界，
我——不——相——信

——北岛

一个强大的国家，必须要有强大的企业作支撑。从一定意义上说，中国的崛起，就是中国企业的崛起。

如果我们足够强大，那么，国门将不再是一个难以突破的藩篱，在强者的定义中，门与墙只不过是对自由的分割而已。中国商人们在累积了20年的能量之后，胸中开始重新燃起对于强大的热望，并把跨出国门当作一次超越与升华的标志，这几乎就和鲤鱼对于龙门的热望一样。

中国企业所缺的，正是这种热望。无疑，这种热望是一种促使企业与企业家的智慧与理性燃烧得更为充分的激情。

而许多企业却把跨出国门当作一种目标，并把这当成智慧与理性本

身。

有朝一日自己企业的名字出现在世界 500 强的榜单上，这是许多有实力的中国企业的梦想，他们渴望通过世界 500 强的排名来证明自己。然而，令我们感到遗憾的是，为数不多的中国企业之所以能挤进世界 500 强排名，几乎都是凭借垄断性资源或行业优势取得的，并非真正靠自己的市场竞争能力而获得。

许多中国企业对于 500 强的梦想，几乎就像文学青年对诺贝尔文学奖的热望一样。当这种梦想变成一种大众的社会心理时，一些现象也许会让许多人感到惊诧莫名。曾有一段时间，重组合并突然成为了一个热门词汇，许多地方通过行政手段组合兼并，外表上看起来几个瘦子捆起来的胖子很大，但实质上却虚弱得不堪一击。这让人联想起了互联网泡沫时期概念就能卖钱的迷茫与尴尬。

中国企业在海外市场的拓展方式上也为人诟病。与韩、日企业在国际市场上抱团作战不同的是，许多中国企业在国外成熟市场上大打价格战，导致许多中国产品频遭西方“反倾销”的指控。

在拓展国际市场方面，许多国外公司无疑具有比中国企业丰富得多的实战经验。他们干脆把自己的生产车间搬到了中国，充分利用中国的低人力成本制造出高质量的产品，然后通过自己的品牌优势和销售渠道销往全球市场。试问，在这种形势下，只会打价格战的中国企业还有什么优势可言吗？

罗兰·贝格先生是著名的罗兰贝格国际管理咨询有限公司的创始人兼总裁，他认为**中国企业要在国际市场获得成功，首先必须在本国市场上打败国外企业**。罗兰·贝格举例说，德国 SPA 公司就是在德国本土击败了美国企业之后，才慢慢成长为一个跨国企业的。

如果中国企业不能首先在国内市场战败国外企业而盲目地到国外去扩张，那么在未来的某一天，中国市场也许会成为国外跨国企业投资设厂的殖民地。

如果能够在中国本土市场上击败国外企业，那么，这将大大压缩其利润空间，实际上也降低了它获得国外多余剩余资金的能力，其海外扩张的能力也会慢慢减弱。这在一定程度上降低了中国企业今后走出去的竞争压力。