

the
Variability
Conjuncture

这是中华民族“千古未有之大变局”。

这个时代，来得如此的彻底，如此的干脆，如此的浩浩荡荡，如此的不可阻挡。

如何看待正在发生的剧变，是财智时代永恒的命题。

没有一种营销的模式是永恒的，没有一次成功是可以复制的，没有一家企业的未来是确定的。

一家企业的崛起往往以一批企业的淘汰为代价。

我们必须直面这样的问题：

如何才能使我们企业的繁荣超过10年，

乃至基业长青

张羽 编

变局

新经济时代中国企业大变革

the
Variability
Conjuncture

中国工人出版社

变

BIAN JU 张 羽 编

局

中国工人出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

变局/张羽编. —北京: 中国工人出版社, 2003.7

ISBN 7-5008-3070-X

I. 变... II. 张... III. 企业经济—经济体制改革
—研究—中国 IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 055301 号

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010)82075964(编辑室) 62005038(传真)

发行热线: (010)62005049 62005042

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 沈阳市第二印刷厂

版 次: 2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

开 本: 645 毫米×960 毫米 1/16

字 数: 220 千

印 张: 20

定 价: 28.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

序

这是一个剧变的时代。自晚清以降，经过多少仁人志士的热血奋争，中国人一百多年来的最大命题——“从传统社会向现代社会的转变”，现已进入“总结期”。如何看待正在发生的剧变，是这个财智时代永恒的命题。

在 20 世纪的最后 20 年，中国经济得到了根本性的转向。用经济学的话语判断是从计划经济向市场经济的转轨；从法学的角度来讲，就是从人治社会向法治社会的转轨；还有一种提法，是从封闭社会向开放社会的转轨；如果把中国社会放在世界历史背景下来看，还可以看作是从农耕社会向工商社会的转轨。

近百年的中国就处于这样的一个转轨过程当中，这是中华民族“千古未有之大变局”。

无论在哪一个现代国家，市场的竞争都可以被解读为四个层面：一是价格——品质的定位竞争；二是创造新专业知识和建立领导者优势的竞争；三是既有产品或区域市场的攻防竞争；四是以雄厚资

本为基础，建立规模优势和资源整合优势的竞争。

而与以往不同的是，企业在每一个层面所苦心建立起的优势都会迅速地被对手所复制和超越，如汤姆·彼得斯在《解放型管理》中所描述的，这是一个解构与再解构的竞争时代，创造与毁灭往往通过同一只手在同一时间来完成。变革的时代告诉世人，惟一可以延续的优势，就是创造优势的能力。恰恰是这一点，是大变革时代中国企业所共同稀缺的。随着中国国内企业的蜂拥而起、跨国品牌的强势参战，加上科技水平的提高、互联网技术的创新，几乎所有领域的市场竞争都已经变得空前激烈。过去那些维持企业优势的力量，现在正迅速瓦解，在这样的环境中，没有一种优势可以屹立不倒。相对应的，企业竞争的策略重点，已经不再是寻求持久的优势，也不是去建立什么可以稳定和平衡的结构，而是持续地发动一系列的攻击，取得暂时的优势，然后，再主动打破这种现状，积极地争取下一个暂时优势。企业所需要的竞争战略，便是一个动态的、充满

可变性的策略组合。

一般而言，一个国家、地区经济增长的来源主要有两个：一是投入的增加，二是技术进步和效率提高。投入的增加，即采取扩张性财政政策，对应付经济衰退往往能起到立竿见影的作用，但这仅仅是一种“启动”作用的短期政策，因为，随着投入强度的增加，会遇到“报酬递减”问题，遇到“滞胀”问题，不能维持高速增长，甚至会令经济发展陷于停顿，这正是当年亚洲金融危机爆发的宏观政策原因（早在 1995 年美国经济学家保罗·克鲁格曼对此就有过石破天惊的论述），亚洲金融危机之后（直到现在），我国政府（中央和地方）在采取这一政策方面取得了极大的成功，2001 年中国的经济增长就主要是投入式的增长。

从“国有经济”作为国民经济的代名词，到承认民间经济成为国民经济的重要组成部分，乃是中国经济自 20 世纪 70 年代末以来的最大变局。非公有制经济的迅速崛起和外资的大量涌入为混合所

1

有制结构的实现提供了强大的经济基础。“非国有经济已经在中国经济中具有重大实力，而且发展势头迅猛。”中国个体经济和私营经济拥有的资本金两项相加已经超过了国有资本的净资产。

混合经济的巨大活力被视为激活国有资本的一剂良方。以上海为例，1993年至2001年间，上海总体经济年均固定资产投资增长率为14.96%，其中国有经济固定资产投资年增长率为7.73%，非公有制经济固定资产投资年增长率33.23%，而以股份制经济为主要形态的“混合经济”固定资产投资年增长率43.21%，远远超过平均水准。

进入21世纪之后的中国企业面对着三大变局，分别是：由中国入世引发的市场竞争环境的大变局，由国内深化体制改革和规范经济秩序引发的企业命运变迁的大变局，以及由全球经济转型和产业变迁引发的企业成长方式的大变局。具体分析：

电信变局：技术进步导致人们对信息传输的需求越来越高，大

容量、高速度、随时随地以任何载体获取信息是电信运营目标的最高理想。虽然目前中国电信和中国移动具有明显的先天优势，在电信市场格局中占尽先机。但是技术进步将重整中国电信运营行业的现存格局。

世界电信产业正在从“一个国家一个电信公司”的双边体制向“多个无国界的全球通信网”的多边体制转型。继中国电信、中国移动、联通、吉通、网通、卫通等相继登台亮相后，脱胎于铁路专用通信网的中国铁通日前成立，被视为中国电信的有力竞争者之一，中国通信市场蛋糕的分食者又多了一个。这并不是第一个电信市场面临大重组的信号，也不会是最后一个。

家电业正处变局关头：物流产业是目前我国市场上市场化程度最高、竞争最为激烈的行业之一。发生在本土与本土品牌之间、本土与国际品牌之间的市场争夺战，从10年前就全方位地展开。为了顺应市场变化，每一个竞争对手都在适时地调整其发展战略，目的

只有一个，让产品成为消费者的首选。并购、重组、强强联手，如今正在中外家电企业之间频频发生。对此，业内人士坦言，我国家电业正处于重新整合时期，一场新的市场变局正在上演。

传媒业变局：2002年12月，中国传媒业和中国企业界的两大巨头成功地进行“握手”，上海的文新报业集团和江苏的上市公司春兰（集团）公司签署协议：文新报业集团及其所属的上海星期三报社向春兰（集团）公司转让上海星期三报业经营有限公司部分股权，作为文新报业集团旗舰之一的《文汇报》与春兰（集团）公司就今后的发行、广告、企业形象宣传和版面联动等方面开展多方位合作。两大巨头的成功“握手”，被专家称为“开创了中国传媒业与企业界深层次合作的先河”“其意义远远超过一般概念上的投资和合作”。

医药业：变局如何求解？医药业是与老百姓的健康密切相关的行业。在2001年，全国一些城市轰轰烈烈的药品集中采购招标，已经让国内医药批发企业疲于奔命；而国家接连几次大幅度的药品

价行动，也迫使不少医药批发企业业绩大跳水。在“外敌”尚未来临之际，国内的医药业已经面临变局。中国医药业的最大机遇在于“转移生产”。因为跨国公司普遍认为，在不涉及知识产权的化学原料药和某些医疗器械产品生产上中国占有优势，生产技术水平和管理水平较高，产品成本较低，有较强竞争力，中国又是一个有巨大潜力的市场，他们很希望与中国进行合作；其次，制药跨国公司正在全球范围进行结构大调整，“转移生产”的趋势可能使中国医药产业成为全世界一个重要的加工中心，中国在进行结构调整，整个世界药业也在进行结构调整，这些调整向我们提供许多难得的机遇，也可能带来新一轮世界范围内的医药产销格局和利益的变化。

高新农业变局：蔬菜不但成为中国农业的第二大种植业，更是入世后最具世界竞争力的优势产业之一。据统计资料显示，目前，蔬菜产业的产值达 2800 亿元，仅次于粮食。中国蔬菜种植规模全面增长，但市场价格全面走低。1996 年，每公斤蔬菜出口价大致为

1.06 美元，2002 年降至 0.53 美元。中国的蔬菜产业竞争空前激烈，已进入优胜劣汰的“战国”时期。

保险业变局：入世第一年，保险业面临的变局是前所未有的。上海、广东、北京，中国三个最有吸引力的地区，形成了一幅外资保险征战中国的“金三角”地图。保险和其他金融产业一样，向来都是一个需要聚集效应的、扎堆的行业，它需要银行、证券以及其他产业和大环境的支持。外资保险争夺“金三角”区域带给中国保险业的冲击虽然是局部的，但却或多或少地折射出了外资保险在中国入世后的光泽。入世第一年，中国保险市场并没有受到剧烈的冲击、抑或是发生激烈的震荡。这是因为戴着“画地为牢”这一入世“紧箍咒”的外资保险尚未卸掉“时间的枷锁”，这是因为合资、参股还是外资寿险不得已而为之的征战策略。

中国经济大变局：“中国的崛起正在改变整个东亚经济长期以来形成的格局，将改变东亚传统的‘雁阵模式’。”“新的模式可能

是什么样的呢？类似于‘同轴互动’，即以中国这个制造业中心，来带动东亚地区各个国家的共同发展，形成一种新的产业结构和布局。”东亚长期以来以欧美市场为导向，相互之间横向的贸易联系较为缺乏，欧美一感冒，东亚经济就会打喷嚏。“现在日、美衰退却并没有对东南亚产生太大的影响，原因就是中国的需求大大地拉动了亚洲的出口复苏。”套用李光耀先生的话来说就是“中国正在塑造亚洲新的经济前途。”

这些变局之间相互联系和融合，使得中国企业面临的竞争环境和竞争方式都和以前大大不同。每个企业都要在这变局面前经受考验。大整合、大重组、大淘汰、大发展、大调整、大变革，中国经济新的更加波澜壮阔的一幕正在拉开。（秦溯，2002）

正因为如此，变化之剧烈、转型之迅猛、牵涉面之广，可想而知。

目 录



第 1 章 变革之舞

- ◆ 霸气与暮气 2
- ◆ 中兴通信变革风暴 7
- ◆ 变革之魂 10
- ◆ 聚焦：科龙之变 13
- 相关链接
- 点将科龙 19



第 2 章 十倍速时代

- ◆ 速度为王 22
- ◆ 2002 年渠道决战 26
- ◆ 走出迷潭 34
- ◆ 聚焦：乐华彩电“瘦身而亡” 38



第 3 章 基业长青

- ◆ 基业长青 48

◆核心竞争力	50
◆寻找中国企业核心竞争力	55
◆从优秀到卓越	57
◆“Number one,number two”（第一，或是第二）	61
◆做大与做强	64
◆聚焦：GE“风雨百年”	66



第4章 营销革命

◆非理性繁荣	72
◆标王运动	78
◆解读中国营销密码	79
◆营销理性	81
◆聚焦：海尔新营销攻略	91

相关链接

营销经典：4P 4C 4R	96
---------------	----



第5章 红色激流

◆破局	100
◆MBO 撬动 13200 亿国有资产	106
◆MBO：火与冰	108
◆产权陷阱	112

◆聚焦：悲情李经纬	115
-----------	-----

相关链接

李经纬	120
-----	-----



第6章 诚信是金

◆诚信创造价值	122
◆诚信危机蒸发财富	124
◆华新国际：诚信领跑者	128
◆信用档案	130
◆华尔街：无处不在的道德风险	131
◆诚信第一	134
◆聚焦：世通公司会计丑闻	136

相关链接

电信业巨头世通公司简介	141
娃哈哈集团董事长宗庆后的信用理念	142



第7章 行销中国

◆跨国公司在中国	144
◆中国攻略	148
◆跨国公司在华战略	151
◆与狼共舞	155
◆蓝色梦想	161

◆聚焦：外企噩梦	163
----------	-----

相关链接

麦肯锡公司	166
-------	-----



第8章 经理人裂变

◆信任解读	168
-------	-----

◆直面家族企业	169
---------	-----

◆家族企业权杖交接策略	173
-------------	-----

◆职业经理人，想说爱你不容易	176
----------------	-----

◆挑战道德底线	180
---------	-----

◆MBO：制度的金手铐	183
-------------	-----

◆聚焦：出走，出走，再出走	184
---------------	-----

相关链接

陆强华	188
-----	-----



第9章 资本魔域

◆解读中国资本市场	190
-----------	-----

◆生蛋的金鸡	194
--------	-----

◆壳资源	195
------	-----

◆QFII 之路	199
----------	-----

◆国有股减持，停！	202
-----------	-----

◆揭开独立董事神秘面纱	205
-------------	-----

- ◆泡沫后的力量 207
- ◆聚焦：蓝田神话 208



第 10 章 激变时代的 CEO

- ◆动荡年代的商业领袖 212
- ◆驶航文化方舟 216
- ◆企业核 221
- ◆学习型组织 224
- ◆走近巨变时代的商业领袖 227
- ◆聚焦：王志东——明日的领导者 230

相关链接

- 王志东 232



第 11 章 财富风暴

- ◆解读财富时代 234
- ◆倾听财富声音 238
- ◆知本家风暴 241
- ◆财富良心 244
- ◆点燃金色未来 248
- ◆聚焦：与首富刘永好面对面 252

相关链接

- 刘永好 254