

直面转型

FACE TO TRANSFORMATION

王静 著

中国企业正面临着囚徒式的困境：要么转型，要么死亡。

面对转型,我们该如何应对?

青岛出版社

QINGDAO PUBLISHING HOUSE

直面转型

FACE TO TRANSFORMATION

王静 著 ©

青岛出版社
QINGDAO PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

直面转型 / 王静著. —青岛:青岛出版社,2010.4

ISBN 978 - 7 - 5436 - 6233 - 9

I. 直... II. 王... III. 企业经济 - 经济体制改革 - 研究
IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 055752 号

书 名 直面转型
作 者 王 静
出版发行 青岛出版社
社 址 青岛市徐州路 77 号(266071)
本社网址 <http://www.qdpub.com>
邮购电话 13335059110 (0532)85814750(兼传真) 80998664
责任编辑 赵文生
文字校对 陈迎吉
封面设计 周 轶
照 排 青岛新华出版照排有限公司
印 刷 青岛双星华信印刷有限公司
出版日期 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷
开 本 16 开(710mm × 1000mm)
印 张 13.25
字 数 100 千
书 号 ISBN 978 - 7 - 5436 - 6233 - 9
定 价 25.00 元

编校质量、盗版监督免费服务电话 8009186210

青岛版图书售出后如发现印装质量问题,请寄回青岛出版社印刷物资处调换。

电话 (0532)80998826

本书建议陈列类别:财经

前言：要么转型 要么灭亡

金融危机使中国“世界工厂”的发展模式受到了前所未有的冲击。后危机时代，创业板的推出，无疑是中国经济颠覆原有产业结构与发展模式的开始。

在后危机时代，似乎中国企业家一直沾沾自喜的比较优势也已经失去了从前的光彩。随着宏观调控银根紧缩、人民币不断升值、原材料价格上涨、劳动力成本提高等冲击，似乎都宣判了中国低成本时代已经结束，高成本时代已经来临。就像著名作家拉姆·查兰所说的：“当最重要的生产要素可以相互替代的时候，有关比较优势的陈旧思想就没有了市场。”

中国企业不仅要承受原材料价格上涨等因素引起的输入型通胀压力，而且，这些企业又无法将成本上升的压力外移，因为中国企业并没有掌控全球产品的定价权。尽管中国企业素有“世界工厂”之称，但它们并没有掌控整个制造业的产业链。除了做加工生产这一块业务外，中国企业在多数行业并没有掌控设计研发、原材料采购、品牌设计、销售渠道管理、售后服务、终端零售等高附加值领域。须知，这六大块创造的价值占到整个产品价值的90%，而制造业创造的价值仅是10%。

同时，这样的产业结构非常脆弱，经济危机爆发后，当它面临外部市场收缩和内部资源价格上涨的双重压力时，必然走向倒闭的庸俗败局。那么，中国经济将走向何方？

2008 这一年，国内民族品牌受到了史无前例的信任危机。震惊海内外的“毒奶粉事件”给民族品牌罩上了一层阴影。自三鹿集团爆出三聚氰胺丑闻后，以蒙牛、伊利和光明为代表的一批国内奶业巨头相继卷入其中，民族品牌陷入了前所未有的诚信危机。中国人民大学国际经济学教授雷达就此评论道：“‘毒奶粉事件’给中国民族品牌整体的市场信誉带来了致命的打击。”随着昔日中国首富黄光裕的银铛入狱，人们又开始重谈中国企业家无法摆脱的“原罪”噩梦。而当王石面对“5·12”地震，在博客中抛出“我认为万科捐出的 200 万是合适的”言论时，中国企业家的责任心和良心受到了来自各方的拷问。即便一年后，已经平静下来的王石愿意为一年前的博客道歉，也尽管他承诺万科对灾区援建和捐款总数将超过一亿元……但这些似乎并没有消除人们对富人的仇视心理。在这一年，中国企业家的形象受到了前所未有的颠覆。

又恰恰是在这一年，中国改革开放已经进行 30 年，在这 30 年间，中国企业充当了“中国奇迹”的生力军。在未来的日子里，中国企业能否再创奇迹？内外夹击之下，中国企业到底该如何挺过“寒冬”，应对变局？如何走出产业困局和信任危机？又该如何面对后危机时代？这些俨然已经成为时下人们最关心的话题。

对于中国企业和企业家而言，尽管他们面临着从未有过的艰难时期，但困境中同样孕育着机遇。随着 3G 元年的到来，还在奋力厮杀的中国手机制造商们似乎看到了一丝希望的曙光；随着低价优势时代的结束，中国制造业固然会顺势淘汰没有技术含量的企业，但总会有“人”生存下来；随着具有百年历史的美国通用汽车的破产，中国汽车制造企业也不得不思考自身的生存之道又在哪里；随着创业板的推出，中国以从未有过的姿态开始重视中小企业与高科技企业，这对苦苦发展又至关重要的中小企业而言，当然是机会所在，同时也是中国经济的未来希望所在……

一切迹象表明，这是一个风险与机遇共生的年代，在这个年代，只有适应商业环境变迁的企业才能生存下来，就像进化论的鼻祖达尔文所说的：“那些能够生存下来的并不是最聪明和最有智慧的，而是那些最善于应变的。”而企业如果要想做到不断适应环境，或许唯一的解决之道就是转型，现在比以往任何时候都需要转型。因为在愈演愈烈的全球竞争和不断加速的变革面前，他们只有尽快找到适应商业环境变迁的游戏规则，并且尽快调整自身的方向，才可以在新的游戏中赚钱。这才是企业存在的核心和价值。

“转型”对企业发展而言至关重要，尽管“转型”从来都不是那么容易的，“转型”的艰辛甚至可以用“泣血”二字形容。但是，过去的好时光已经一去不复返了，企业正面临着囚徒式的困境：要么转型，要么死亡。

第一章 3G 元年：抢占未来财富 / 1

3G 时代的到来，将会影响到整个通讯产业链上大大小小的众多公司。尤其是对金融危机冲击下的中国企业而言，由一场通讯产业变革带来的、人人都有希望染指的 2 万亿的市场，无疑是许多企业和资本走出黑暗的曙光所在，就像有的评论所一针见血指出的：抓住 3G，就是抓住商机。这个道理众所周知，对于企业而言，现实的问题是：在这 2 万亿的 3G 产业链上，我们在哪里？我们又该怎么做才能成为这个产业链上的一环？

运营商进入三国时代 / 6

设备制造商跑马圈地 / 12

国产手机厂商最后的救赎 / 16

移动互联网元年：财富无处不在 / 22

延展阅读 I：“苹果式”的颠覆与成功 / 28

延展阅读 II：移动宽带内容产业的 10 大新模式 / 32

第二章 绝境逢生的房地产商，错失的转型良机 / 35

面对房价的涨与跌，楼市的冷与热，房地产市场的萧条与繁荣……我

们不禁要问：为什么房价可以随意变来变去？在危机时刻，难道中国房地产业真的可以独善其身吗？不断攀升的房价到底是刚性需求支撑的增长，还是几个收了房产商红包的记者吹捧出来的泡沫？后 2009 年，中国房地产商的出路到底在哪里？

房价变局背后 / 38

房企转型的利润化之路 / 45

房地产商的公益转型该怎么做？ / 50

延展阅读 I：中国房地产业的兴起 / 52

延展阅读 II：被速度击垮的顺驰 / 54

第三章 全球汽车业大洗牌中的中国机会 / 57

拥有百年历史的通用汽车终究没能摆脱破产保护的尴尬宿命。对于美国人而言，这不仅仅是一家汽车公司的破产，而是一代人汽车工业帝国梦想的崩塌，就像美国《国际日报》所评论的：“通用汽车公司破产是一个时代迟到的结束。”一个时代的结束恰恰是一个新时代的开端，在这个崭新的时代，通用汽车和所有人都该反思：它为什么会走上盛极而衰的道路？又该通过怎样的转型来领跑这个新时代，再次成为美国的标志？通用汽车的破产对于“昂首阔步”发展着的中国汽车制造商们又有哪些警示作用？处于变局中的中国汽车制造商的突围之路又在哪里？

“世界第一汽车巨人”的倒下 / 59

中国汽车制造商“走出去”的机会来了 / 66

中国汽车业的重组元年 / 70

新能源汽车是中国机遇吗？ / 73

警钟为谁而鸣? / 75

延展阅读 I : 通用汽车历史上的三次危机 / 77

延展阅读 II : 为什么管理者看不到变化的事实? / 78

第四章 中国出口企业突围之路在哪里? / 81

金融危机来临,珠三角、长三角地区很多中小企业宣布破产或倒闭。可是,在这场危机中,同样有很多企业仍然坚挺并很好地成长着,比如格力电器。有了这样的对比后,我在想:为什么在危机面前会出现如此两种截然不同的结果?凭什么像格力电器这样的企业可以在危机面前做到闲庭信步,恍如置身世外?又为什么珠三角、长三角地区的很多企业都要破产、倒闭?

什么样的企业注定被淘汰? / 85

“去制造化”之路又该怎么走? / 90

家电下乡背后,企业更应该关注什么? / 96

延展阅读 I : 品牌价值 / 100

延展阅读 II : 阿里巴巴的“华丽转身” / 101

延展阅读 III : 郭台铭大考 / 103

第五章 经济严冬下的出版业之春 / 105

与金融危机中实体经济遭受严重打击不同的是,中国出版行业似乎并没有受到这一轮经济衰退的太多影响。事实上,因为政府推出的一系列市场化改革政策,以及民营资本的大量进入,很可能使这个行业在后危机时代成为极具投资价值的行业。那么,在大变革时期,各个出版社和出版公司又该通过怎样的变革,在新的产业发展格局中抢占先机?引入市场化运

作机制，又是否意味着中国将出现像默多克一样的传媒巨头？

国有出版社的“合营”之路 / 108

上岸后的民营出版商出路在哪？ / 113

资本狂欢 / 114

竞合年代 / 118

出版业的难题 / 120

延展阅读：资本如何进入出版业？ / 122

第六章 媒体遭遇“被转型” / 123

与传统媒体的数字化转型相比，似乎向新闻收费的改革更是传统媒体的无奈之举。甚至有人将这样的改革称为传统媒体的“垂死挣扎”。那么：当传统媒体揭起一场对新媒体的进攻时，这种转型究竟是穷途末路，还是传统媒体最后的救赎？传统媒体究竟遭遇了哪些挤压而被迫转型？它的未来又在哪里？

新媒体救赎 / 125

“报纸网络收费将成为一种趋势” / 128

“秀才造反” / 132

延展阅读 I：胡舒立简历 / 135

延展阅读 II：曹国伟当选 CCTV 2009 经济年度人物感言 / 136

第七章 创业的下一个机会在服务业 / 137

眼下，出口受挫、经济疲软，几乎所有的经济学家和专业人士提出的解决之道都是发展服务业。事实上，服务业在中国很多行业都哀鸿遍野的

时候，却逆势上涨。比如淘宝网、携程网等。很多人甚至根据以往经验得出结论认为：很多时候，在经济下滑的情况下，服务型企业不仅业绩没有受到损害，而且发展服务业更具有拉动经济增长的功效。那么，为什么服务业可以不受金融危机的影响？服务业的财富到底在哪？又该通过怎样的方式转型进入服务业？

发展服务业 / 139

服务业的财富在哪？ / 141

第八章 创业板：又一场资本盛宴 / 145

中国的“纳斯达克”市场正在上演着创富神话。数据显示，首批 28 家创业板公司至少会催生 82 位身家过亿的富翁，平均每家公司背后将诞生 3 位亿万富翁。创业板的造富能力不容小觑，但是如果仅仅将创业板的作用归功于此，则实在是低估了创业板的价值。那么，它的价值究竟在哪里？它对中国经济的产业转型到底有哪些积极意义？中小企业又该通过怎样的转型进入创业板？淘金者在投资创业板企业时，又该警惕什么？

中国“纳斯达克”的创富神话 / 147

产业结构转型的必然结果 / 150

为中小企业开辟融资渠道 / 151

高风险与高回报 / 153

延伸阅读：中国创业板发展历程 / 155

第九章 他们在转型的路上痛并快乐着 / 157

毫无疑问，这是一个变革的时代。很多企业家都已经意识到只有不断变革、转型、创新才能使企业在越来越激烈的市场竞争中生存下来。比如朱新礼、牛根生、金志国、陈晓和陈天桥。尽管朱新礼采取的主动转型策略失败了，尽管陈晓对国美的转型遭到了竞争对手苏宁的挟持，尽管牛根生向现代牧场转型的战略还存在很多变数，尽管金志国在为青啤的转型苦恼、烦闷着，也尽管陈天桥为了转型付出了沉重的代价……但是，可贵的是，我们已经从朱新礼们的身上看到了其带领企业转型的决心和勇气，而这对于汇源或者很多中国企业而言才是最难能可贵的。而正因为有了他们的焦虑和思考，才让我们看到了企业基业长青的希望所在。或许，他们的转型最终会因为种种原因而失败，但是没关系，这一次不成功，当然还有下一次。

朱新礼主动转型的方式错了? / 159

戴着“镣铐”转型的青啤 / 169

蒙牛在“国进民退”中转型 / 178

国美在“苏宁的挟持”下转型 / 185

陈天桥的游戏才开始 / 192

尾声：到底什么样的企业才能生存下来? / 197

第一章

3G 元年：抢占未来财富

2009 年被称为中国的 3G 元年。如果将 3G 简单地看作是中国集体更换手机的理由，那实在是太低估了 3G 的商业价值，就像有的评论所说的：“在三家 3G 网络运营商以上网卡开路，30 余家国内外手机终端制造商跃跃欲试的时候，已经有很多人静候移动互联网的井喷了。”

有专业人士预测，3G 所带来的震动和商业机会并不小于 10 年前互联网兴起时所带来的震荡，整个通讯产业链从通讯运营商到设备制造商、手机终端生产厂商，再到内容和增值服务供应商以及众多希望从中分一杯羹的各色企业，都必然会投入到这场围绕商业利益重新圈定的变革中。

的确，3G 时代的到来，将会影响到整个通讯产业链上大大小小的众多公司。尤其是对金融危机冲击下的中国企业而言，有一个通讯产业变革带来的、人人都有希望染指的 2 万亿的市场，无疑在许多企业和资本走出黑暗的曙光所在，就像有的评论所一针见血指出的：抓住 3G，就是抓住商机。这个道理众所周知，对于企业而言，现实的问题是：在这 2 万亿的 3G 产业链上，我们在哪里？我们又该怎么做才能成为这个产业链上的一环？

2009 年 1 月 7 日，中国工业和信息化部正式向中国移动、中国联通、中国电信分别发放了 TD—SCDMA、WCDMA 和 CDMA2000 三张第三代移动通信（3G）牌照，这意味着中国正式进入 3G 时代。于是，2009 年成了中国的 3G 元年。

回首中国的 3G 之路确是步履艰难。应该说，我们的起点并不低，早在 2001 年，我国具有自主知识产权的 TD—SCDMA 就已经被国际电信联盟正式接纳为三大 3G 标准之一。同样是在 2001 年，日本和欧洲相继商用 WCDMA，一年后美国进入基于 CDMA2000 的 3G 时代。正当全球进入 3G 时代的时候，很多人预测中国在不久的将来也会迎来 3G 时代。岂料由于种种原因这一等就是八年。

在这八年中，全世界的 3G 技术如火如荼地发展起来，到 2008 年底，全球 3G 商用网络已吸纳用户接近 9.2 亿，除了为消费者提供了更加具有娱乐性和实用性的服务外，也提供了一个庞大的就业网络和市场创新环境。就连朝鲜也先于中国一步，于 2008 年底启动了 3G 运营，但中国市场却毫无动静。在这八年中，全球 3G 运营商、国内国外的设备制造商们曾无数次满心欢喜地期待从中国繁荣的通讯市场上分一杯羹，可结果却是空等了一年又一年，这实在是让人颇为疲倦的煎熬。

可是，2009 年元月姗姗来迟的中国 3G 牌照还是重新燃起了人们的热情。即便中国 3G 牌照的发放迟到了 8 年之久，但它还是成为了全球通讯产业界最值得关注的话题。如果将 3G 简单地看做是中国人集体更换手机的理由，那就实在是低估了 3G 的能量，就像有的评论所说的：“在三家 3G 网络运营商以上网卡开路，30 余家国内外手机终端制造商跃跃欲试的

时候，已经有很多人静候移动互联网的井喷了。”^①

尽管根据一份调查显示，目前中国消费者对 3G 的概念还很不了解，62% 的被访者无法准确说出三家获得 3G 牌照的运营商所持的 3G 标准，57.2% 的被访者无法说出三套 3G 标准之间的差别。^② 但是，这并不代表 3G 将在中国毫无作为。事实上，3G 的能量是不可想象的。有专业人士曾预测，3G 启动后带来的经济产出值有望达到 2 万亿元，或者更高。^③ 整个通讯产业链从通讯运营商到设备制造商、手机厂商，再到内容和增值服务供应商都将因此受益。看一看国外发展成熟的 3G 市场那条长长的、宽宽的产业链，这显然不是痴人说梦。

3G 时代的到来当然首先是通讯运营商转型的契机，中国移动、中国联通、中国电信三大运营商谁能抓住 3G 的机遇，抢先推出消费者更为满意的服务，谁就能在 3G 时代占领先机，从而改变现有的利益划分格局。

接下来，以通讯运营商转型为爆点，整条通讯产业链都会发生裂变，比如移动运营商要提供 3G 服务，就要架设设备，铺设网络，这就给产业链上游的设备制造商提供了转型的机会；又比如 3G 时代，手机要更新换代，对于被市场饱和和苦苦困扰的手机终端制造商而言也是突围的机会，谁能迅速生产出符合通讯服务商要求的 3G 手机，谁就能寻找到属于自己的“蓝海”；同样，3G 时代的到来，无线上网服务的推广，对于电脑生产商而言也是一块“诱人的蛋糕”，谁能研发出更好更便捷的上网本和上网卡以及软件服务产品，谁就能突破现在的经营模式，从而实现像苹果一样的“长远利益”。

同样，3G 时代的到来，也在彰显着内容产品的重要性。因为手机上网

① 资料来源：《三联生活周刊》

② 资料来源：《潜在 3G 手机消费群认知数据采集》

③ 资料来源：工业和信息化部电信研究院副总工程师陈金桥公开披露

更加便捷，消费者随时需要大量的内容产品，这些都为在苦苦寻找更多渠道的内容提供商们提供了更多的机会。同时，需要指出的是，3G 时代，并不仅仅在影响着整条通讯产业链，它还在影响着所有人的投资取向，在这块不曾被掘开的市场，能够给创意的种子提供更肥沃的土壤，如果你手中有钱，想投资的话，比起股市、房市的变幻莫测，投资 3G 产业的某一环节或许是更好的选择。这将是一个开放的市场，大门对所有人敞开。

3G 产业链主要环节图

产业链	责任链	收益链
	内容开始与整合；向运营商和 SP 提供内容	从运营商/SP 处根据合作协议获得收入分成
	移动互联网服务内容、应用服务的直接提供者，并提供内容维护、业务使用流程	从运营商处据协议获得用户使用服务信息费分成
	向运营商提供网络设备；向 CP、SP 提供相应服务设备；向用户提供终端手机以承载业务	设备销售利润，运营商订制补贴等额外收入
	网络支持，业务管理，计费与分账，客户服务，提供增值业务，协同主导全链	获得用户通信费用；信息费用分成
	支付通信费和信息费，服务反馈	享受手机移动通话，上网服务

（资料来源：中国新通信）

3G 时代所带来的机会和利润是不能想象的，但机会总是留给做好准备的人。为了重新划定利益范围，相关企业必然需要有一番轰轰烈烈的变