

S U R P A S S

跨越

——中国企业下一个十年

谢祖墀◎著

山寨如何建成罗马

逆境高增长的秘密

重新审视中国于全球价值链中的地位和机会

把握趋势，领跑中国消费市场



中国人民大学出版社

booz&co. 博斯中国观察

SURPASS

跨越

——中国企业下一个十年

谢祖墀◎著

 河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨越:中国企业下一个十年 / 谢祖墀著. —太原:山西人民出版社, 2012.5

ISBN 978-7-203-07701-5

I. ①跨… II. ①谢… III. ①企业管理 - 咨询 - 中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 066640 号

跨越:中国企业下一个十年

著 者: 谢祖墀

责任编辑: 冯灵芝

出 版 者: 山西出版传媒集团·山西人民出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

发行营销: 0351-4922220 4955996 4956039

0351-4922127(传真) 4956038(邮购)

E-mail: sxskcb@163.com 发行部

sxskcb@126.com 总编室

网 址: www.sxskcb.com

经 销 者: 山西出版传媒集团·山西人民出版社

承 印 者: 三河市南阳印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 8.75

字 数: 250 千字

版 次: 2012 年 5 月第 1 版

印 次: 2012 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-203-07701-5

定 价: 33.00 元

如有印装质量问题请与本社联系调换

前 言

管理咨询是专业 而不是生意

随着中国经济体系的发展，各项专业服务日益兴起，除了医疗、法律咨询、会计这样传统的专业服务之外，管理咨询、投资银行、税务咨询、市场研究等行业都如雨后春笋般发展起来。在中国，这些专业的领域对很多圈外的人来说比较陌生，因此在大环境好的时候，良莠不齐的公司都有发展。我长期身处管理咨询行业，看得很清楚的是，管理咨询公司的服务水准参差不齐，甚至是天差地别。

管理咨询的特定属性决定了这是一个专业（profession），而不是生意（business）。博斯公司的创始人爱德文·博斯（Edwin Booz）自1914年创立公司直至1951年去世，都一直将高标准的人格要求和专业素养作为自己事业的座右铭，而这种言传身教的价值在早期的博斯公司被称为博斯主义（Boozisms），成为博斯文化的基础。广受尊敬的麦肯锡前合伙人马文·鲍尔（Marvin Bower）在20世纪中期则将管理咨询的专业属性做了更具体的诠释，并在他领导公司的时间里极力地加以宣扬和维护：管理咨询

顾问应该始终把客户利益置于首位，时时遵循职业准则，勇于以客观独立的态度对客户讲真话。同时每一个项目都必须达到最高质量，臻于至善，对客户的承诺应该百分之百地予以兑现。这些都成为了现代管理咨询的基本思想。

管理咨询从业者与客户之间的关系很大程度上有赖于一种信任。职业道德、专业水准和中立地位就是客户信任的三大支柱，这三大支柱的融合就塑造了一种管理咨询属性决定的专业精神。

首先，给客户带来价值是咨询公司获得长远发展的立足之本。优秀的咨询公司一定是将客户的利益放在首位的。

在一个具体的项目上，对客户而言，他们希望从咨询顾问那里获得的是客观、中立的判断和建议。如果咨询顾问总是千方百计地靠项目多赚钱，那么就可能会向客户夸大其所面临的危机，误导客户将资源投入到不那么必要的领域，并在项目过程中层层设障只为赚取更多的利润。这些都会有损客户对咨询公司的信任。如果哪个管理咨询公司太注重自身的快速扩张和获利能力，那么它很可能会以失去客户信任为代价。

其次，在管理咨询领域里，“精益求精”的专业精神至关重要。管理咨询提供的建议事关客户发展的重大问题，容不得半点马虎，而且身处管理知识最前沿的顾问们随时面对的都是新的、最棘手的问题，他们需要不断地学习和开动脑筋以寻求新的出路。

管理咨询顾问并不提供药到病除的万灵药，管理咨询靠的是比企业管理层在某个领域里更专业的工作方法和更集中精力的工作。咨询服务的成果往往是软性的，很难直接量化，并且带来的影响是在未来才实现的。究竟能把工作做到多好，除了顾问的职

业素养之外，很大程度取决于咨询顾问的专业精神和尽职的程度。

如果说客户价值优先和敬业是顾问从主观上做好工作的因素，那么保持立场的中立则是顾问见解有效在客观上的保证。唯有这样，才能避免将顾问混同于公司的经理而失去旁观者清的立足点，并能够纠正客户有偏差的观念和理解。

管理咨询时时面临的都是最棘手的问题和困难，要在不同的时代里、让不同环境下成长起来的咨询顾问保持最高的专业水准是非常不容易的，而要成功做到这一点，靠的就是一种专业精神。管理咨询行业合伙人的一个重要使命就是将一套价值观灌输给自己的员工，让这种专业意识扎根于每个员工的思想中。

自序

我回国从事管理咨询工作已有近 20 个年头。这波澜壮阔的 20 年始于邓小平先生的“1992 年南方讲话”，其间发生了中国加入世贸组织、GDP 总量超过日本跃居世界第二位等大事。在过去的 20 年里，中国经济所走过的路是相当独特的。作为中国内地管理咨询行业的开拓者，同时也是中国市场经济的学生，我有幸于“风暴眼”中亲历了内地经济的腾飞。

伴随着中国经济的迅猛发展，管理咨询服务业也方兴未艾。20 世纪 90 年代初，中国大陆几乎没有人知道管理咨询是做什么的。我碰到的很多中国企业家把管理咨询公司当成“点子顾问”，对于企业的战略、能力、价值观这些核心问题漠不关心，直接讨要即刻生财的法门。十多年后的今天，情况已经好转，但企业家的短视行为仍相当普遍。在过去的 20 年里，我掌管大中华业务，不断向我的客户和同事们反复灌输这种理念：管理咨询是一门专业（profession），而不是生意（business）。事实上，有着百年历史的管理咨询，是“授人以渔”的专业领域，是商业世界的“勘

探术”而不是“点金术”。

在蜿蜒崎岖的丝绸之路上，也许最快的生财之道是拿着武器打劫商旅，但是长远来看，唯有那些目光远大、真正坚持走全程的勇士们才能享受到丰厚的回报。管理咨询就是告诉这些商业世界的勇士们，哪里该缓、哪里该急；哪里有绿洲、哪里是沙漠，哪些美丽愿景只是海市蜃楼，从而帮助他们走完这条曲折的丝绸之路。对于管理咨询从业者来说，保持我们的专业性有赖于与客户之间建立一种信任。这种信任建立在职业道德、专业水准和中立地位这三大支柱之上。称职的咨询顾问必须将客户利益置于首位。

我从回国致力于管理咨询行业在中国的建立和发展，迄今已经服务了几百家国内企业、国际企业在华公司与不同的公共机构。其间，我目睹了许多中国企业从无到有，从小到大，从本土、区域化到国际化，也见证了许多中国企业从“明星”变为“流星”，从成功到迅速衰亡，所谓“其兴也悖焉，其亡也忽焉”。伴随着本土企业的蓬勃兴起，许多国际企业也先后来到中国，“厉兵秣马，逐鹿中原”，其中一部分很好地将其国际竞争力转化为本土竞争力，持续发展且在中国处于市场领先地位，另外一些国际企业则遭遇“水土不服”，在本土企业的挑战和政策的夹缝中艰难残喘，有的甚至不得不退出中国市场。市场经济的大浪淘沙在这20年的经济进程中展现无疑。

过去的20年是中国企业发展的“黄金时代”：经济改革的深化、政府管制的放宽、剩余劳动力的不断释放和全球融合进程的加剧，让中国的企业一直处于一种我称之为“水涨船高”的状态：一个人口庞大的市场高速成长，每天都有新的需求出现，这

为每一个企业提供了梦寐以求的市场机会。身处于这样一个市场，有时候对于企业来说发展是件相对容易的事情。而广袤无垠的国土上千差万别的经济发展状态和宽严不同的行业准入限制同时又使得中国很多企业，特别是一些国有大型企业长期享受保护政策。它们在资产负债表上规模巨大，在工资单上员工众多，在招股说明书上资源丰富，但是这些“温室中的霸王花”却未必具备出色的企业内在能力。“水”总有不涨的一天，“船”也不可能总在波澜不兴的内湖里航行。度过了中国市场经济的洪荒时代，在准入管制不断放松、全球化影响牵一发而动全身、中国的人口红利基本释放完毕的今天，无论国有企业、民营企业，还是三资企业，其面对的都是异常激烈而复杂的市场竞争，以及既要符合国际化趋势又要适应本土特点的市场需求。唯有加强企业内部能力建设、练好内功，不断增强企业的竞争优势，才能于瞬息万变的市场之中争取持续的发展。博斯公司近年提倡的“能力驱动战略”（Capabilities - Driven Strategy）是值得中国企业参考的战略理论。

中国已经成为了世界经济舞台上最重要角色之一。纵然在中国还没有出现足够多的世界级企业和品牌，但我相信，假以时日，中国如此众多的有潜质的企业终将把自己打造成国际化品牌。中国的私人企业还都比较年轻，几乎都成立于改革开放以降，现在就拿年轻的中国企业去和经营了几十年甚至上百年的西方企业比较有些为时尚早。当下，很多国际企业都已经告别了只把中国当做廉价工厂和采购基地的全球分工阶段（world's division of labor），把研发和增值服务也搬到了中国来做价值链转移（value chain migration）。有着这世界第一大市场的培育，中国企业必

将走上一条“中国制造—中国管理—中国创新”之路。其中的佼佼者更是要走上全球化企业之路。在强化硬实力的同时发展软实力，成为全球行业的领导者，这是中国企业肩负的责任，同样也是我们管理咨询顾问肩上的责任。

管理咨询工作需要接触到大量的信息，也要求我们对信息做出专业的甄别、处理，并准确、有效地传递给客户。我觉得将相关信息归纳整理好，按照客户关心的课题写成文章，是与客户和企业家群体沟通交流的有效方式。这本书收集的就是我在过去几年发表过的部分文章，其内容主要围绕着中国市场环境的演进、政府法规和市场竞争对手的变化和这一系列改变所带来的对企业的新的诉求以及企业家们所需要注意的要点。本书的大部分文章用中文写作，小部分文章原文是我用英文写作而后翻译成中文。翻译的文章终究“拗口”一些，希望不会影响到我观点的表述，还请读者给予宽容。

谢祖埤

2012年元月

目 录

CONTENTS

第一章 市场的机遇

中国汽车为什么难出国 / 002

中国汽车企业面临的机遇和挑战 / 005

限购令下的中国汽车产业发展思考 / 008

在华外企应享受何等待遇 / 014

把握变化中的中国机会 / 021

全球经济的引爆点 / 034

金融海啸下大中华企业如何崛起 / 038

山寨如何建成罗马 / 046

环保产业：先行者先得 / 049

重新审视中国于全球价值链中的地位及其机会 / 054

第二章 战略的思维

- 战略在于意识和选择 / 062
- 后视镜里看不到未来 / 066
- 跟上中国的脚步 / 072
- 逆境高增长的秘密 / 075
- 从价值链末端寻求新突破 / 080
- “本土冠军” 崛起之道 / 083
- 制造业升级解决方案 / 086
- 你的企业愿意承担多少风险 / 092
- 聚焦更少 增长更多 / 099
- 业务规划为何屡屡失准 / 105
- “扬长避短” 不是老生常谈 / 109
- 绿色采购的战略价值 / 112

第三章 领导力和治理

- 危机时代的企业家精神 / 120
- 全球 CEO 更替：趋同而紧凑的十年 / 123
- CEO 离职率下降 / 135
- CEO 降薪同时还应该做什么 / 140
- 化解冲突，成功 CEO 的首要素质 / 146

第四章 创 新

后经济危机时代，更需要创新 / 150

创新战略击败衰退 / 154

气候压力下的企业创新 / 157

开放式创新的七项原则 / 160

高效创新公司的五个特性 / 164

苹果的组织创新 / 167

企业要克服创新贫血症 / 170

你是“连贯创新者”吗 / 173

第五章 营销与销售

减法营销 / 182

捍卫品牌，从信任做起 / 185

90 后：互联网时代的消费主力 / 189

销售要抓住消费主力军 / 192

准备好迎接 90 后了吗 / 195

第六章 组织与转型

韧力，中国企业的常青之道 / 200

飞跃生死劫 / 205

关注企业的软实力 / 211

转型“客户中心制”企业 / 214



第七章 企业反思

中国企业家需要反思 / 220

中国企业对核心竞争力的误读 / 223

谢祖堃谈中国企业的管理顾问心得 / 231

附录一：中国企业应该学习什么 / 241

附录二：企业软实力的打造之术 / 247

附录三：以全球视野赢得未来 / 260

第一章

市场的机遇

中国汽车为什么难出国

2009年上半年，中国汽车销量达到610万辆，超过了美国的480万辆。但在2009年的第一个季度，中国出口的汽车仅为6.1万辆，较上一年同时期下降了62%。

很多人认为，这和全球对汽车需求的全面下跌有关，但笔者认为原因不单单如此。我们需要提出一个疑问：为什么中国尚未成为汽车主要出口国？

中国汽车业面临不少结构性问题，尤其是汽车制造商高度分散，有超过150家注册汽车制造商。这种高度分散的现状，对资本投资产生了很多不利影响，尤其是这种分散给集中资源发展诸如安全和省油等核心技术造成了非常大的困难。

对于汽车制造厂商们来说，这是中国汽车制造过程中尤其薄弱的环节，它们现在主要依靠国外合作伙伴来主导关键部件的技术发展。中国公司在汽车装配和供应链开发上学习的速度很快，但在汽车研发和合成工艺上依旧显得经验不足。

中国消费者是理性而务实的，他们当然知道这些，这也是2008年国外汽车品牌在中国市场的份额达到66%的主要原因。也正因此，在进入世界市场之前，中国的汽车贴牌生产商们必须首先在中国消费者的心目中建立起“中国制造”汽车的理念。

中国正在试图缩短进入全球市场的时间。日本和韩国的公司之前大多已经在那道门槛前徘徊了 10 ~ 15 年。

丰田汽车公司成立于 1937 年，直到 1956 年才开始向美国出口汽车。因为石油禁运的关系，在 1973 年之前，丰田在美国的销售情况都不乐观。丰田汽车花了 36 年才慢慢在美国站稳脚跟，在 2008 年，丰田超过通用汽车成为最大的汽车制造商。韩国现代汽车公司成立于 1946 年，从 1986 年始，它就开始向美国出口汽车，并稳稳地站住了脚跟。

日本制造的汽车之所以能够在美国市场上获得成功，得益于 20 世纪 70 年代发生的第一次石油危机。战后美国对汽车的依赖，面临了石油供应短缺的现实。美国人开始转而寻求小型、能源节约型的交通工具。在那几十年里，丰田开始在美国市场上获得认可。突然之间，日本制造找到了一种相对独特的销售主张：这是一个小型的、能源节约型汽车的时代。

有趣的是，当丰田和现代的发展正蒸蒸日上时，它们本身并不认为自己汽车的质量很好。丰田和现代的销售主张是：小型的、能源节约型的汽车。随着时间的推移，它们才将自己的销售主张转化为了高质量的小型汽车。韩国品牌进入美国汽车市场要更晚一些。当现代、大宇和一些其他韩国品牌初次进入美国时，它们走的也是日本的老路，将价格低廉的交通运输工具作为自己的销售主张。

对全球市场充满憧憬的中国公司，如果能够学习那些成功推行全球化公司的经验，那么，它们往后的表现会更好。在接受一种新事物的过程中，历史总是不断重复。

新产品最初只能吸引那些入门级买家，从这种交易中来寻求