

企业崛起

中国企业如何走出全球化的阴影

对中国本土企业的反思：我们与外资企业的差距到底有多大？

企业经营管理研究学者 王涛◎著

关键的差距在哪里？

差距的本质是什么？

我们弥补差距的难度有多大？改善的方向是什么？

中国企业凭借什么与外资企业进行竞争？

中国企业如何从制造能力转向市场能力？



- 揭示中国本土企业最大的隐忧和问题
- 探索中国企业从制造走向市场的道路

陕西师范大学出版总社有限公司

SHAANXI NORMAL UNIVERSITY GENERAL PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

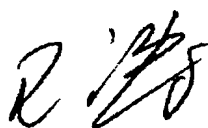


企业崛起



中国企业如何走出全球化的阴影

企业经营管理研究学者 王海◎著



陕西师范大学出版总社有限公司
SHAANXI NORMAL UNIVERSITY GENERAL PUBLISHING HOUSE CO., LTD.

图书代号 SK10N1093

图书在版编目 (CIP) 数据

企业崛起：中国企业如何走出全球化的阴影 / 王涛
著. —西安：陕西师范大学出版总社有限公司，
2010. 11

ISBN 978 - 7 - 5613 - 5318 - 9

I. ①企… II. ①王… III. ①企业经济 - 经济发展
研究 - 中国 IV. ①F279. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 214326 号

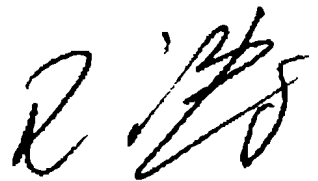
企业崛起：中国企业如何走出全球化的阴影

王涛 著

责任编辑 曾学民
责任校对 陈显英
封面设计 王 超
出版发行 陕西师范大学出版总社有限公司
社 址 西安市长安南路 199 号 邮编 710062
网 址 <http://www.snupg.com>
经 销 新华书店
印 刷 北京东海印刷有限公司
开 本 710mm × 1000mm 1/16
印 张 13
字 数 161 千字
版 次 2011 年 2 月第 1 版
印 次 2011 年 2 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978 - 7 - 5613 - 5318 - 9
定 价 35.00 元

我觉得中国企业的差距并不是来自于那些外在因素，比如技术、制度、流程、模式、理念等，而是源于我们每一个人是否具有更多的美好品德，以及更高的意识水平。

那么，为了中国企业的崛起，让我们转向自己的内在进行探索吧！

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of two characters: '任' (Ren) and '志' (Zhi), which together mean 'Ambition' or 'Will'.



前言

FORWORD

本土企业：是羚羊，还是狮子

记得前几年有一本非常畅销的书，是由《纽约时报》一位著名的专栏作家托马斯·弗里曼写的《世界是平的》。在这本书中托马斯·弗里曼描绘了这样一个情景：“全球市场、劳动力和产品都可以被整个世界共享，一切都有可能以最有效率和最低成本的方式实现。全球化无可阻挡，美国的工人、财务人员、工程师和程序员，现在必须与远在中国和印度的那些同样优秀或同样差劲的劳动力竞争，他们中更有竞争力的将会胜出。”那么，为什么世界会变成平的呢？

在书中，托马斯·弗里曼提出了使“世界变成平的”的10大推动力，不过，我认为他所谓的10个推动力并不是在对等地发挥作用，或者说，它们并不是在同一个层次上的因素。其中有两个推动力，即“离岸生产”和“供应链”是更加直接的推动力，而创新、IT技术和互联网的发展、资源分享、外包^①等其余8个推动力只是为全球一体化提供了一个施展的基础平台。那么，我们就从“离岸

① 托马斯·弗里曼将外包和离岸生产分成了两个不同的因素，可以这样说，除了生产环节之外的其他企业职能交给其他的企业承担，就是“外包”方式，而生产环节的外包就是“离岸生产”。其实，这是很有道理的，毕竟外包生产环节会给外包工厂所在国家更多人的收入水平和自然环境带来更大的影响。

生产”和“供应链”谈起。

世界变平后，中国成为被关注的核心

管理大师彼得·德鲁克 60 多年前，在其《公司的概念》一书中曾说过：“如今我们再也不能把经济建立在对富饶物产进行大肆挥霍的基础上，未来我们对利润的依赖程度将越来越深。”这恐怕是“离岸生产”最直接的理论依据了，经济发达国家为了不挥霍本国的物产资源，而又要获得更高的利润以提高企业乃至国家的竞争能力，“离岸生产”无疑是最佳的解决方案。彼得·德鲁克在书中甚至更加尖锐地告诫美国：“为了国家防卫、社会繁荣和民族存亡的大计，我们必须坚决保护并建设我们的自然资源，决不允许把它们当做资本的廉价替代品。”

供应链发展的直接推动者之一是美国的沃尔玛，沃尔玛确实是全球供应链的发起者和推动者，其影响力的巨大超乎了我们对一个企业所具有的实力的想象。比如在 2004 年，如果将沃尔玛视为一个单独的经济体，它将在俄罗斯、澳大利亚和加拿大之前，名列中国的第八大贸易伙伴^②。因此，庞大的市场份额使沃尔玛完全具有能力要求其供应商不断地降低供价，对于沃尔玛来说，他们并不仅仅是停留于谈判桌上的价格谈判，而是更多地深入到了供应商的内部，在紧密的合作中寻找降低成本的机会。

沃尔玛降低价格的第一步是通过压缩其内部经营管理成本（尤其是在沃尔玛发展的初期）实现的，接下来，当沃尔玛具有了较多的连锁门店时，他们就开始了获得低价的第二步，就是迫使生产商不断地降低生产成本，但是生产成本的降低是有极限的，当欧美等发达国家生产商的生产成本无力继续降低时，“离岸生产”的合作方式为他们提供了新的降低生产成本的机会。

中国不仅有巨大的市场，而且丰富的人力资源和自然资源。因此，中国比其他发展中国家对欧美企业的生产外包具有更大的容纳能力。当然，作为发展中

^② 引自托马斯·弗里曼的《世界是平的》一书。



国家的中国，廉价的劳动力、更低的社会保障、不得以而牺牲的自然资源和自然环境，这都为欧美生产商提供了降低生产成本的客观条件。显然，当美国市场上某个行业中的一家企业将生产外包给中国本土企业后，此行业中的其他企业也必须跟进，否则他们将失去产品的价格优势，那么，他们很快会被沃尔玛等零售商所抛弃，也就是被市场所抛弃。

当“离岸生产”蔓延到更多的企业和行业中之后，对供应链的管理变得异常重要了，沃尔玛开始着手获得低价的第三步，就是优化供应链，即通过减少和改善供应链中各个环节上的摩擦和不顺畅的地方，从而不断提高整个供应链的效率。从全球市场的角度来看，供应链管理确实为企业不断降低成本做出了很大贡献，但是，供应链管理却使原来企业内部的分工转变为企业之间的分工。而且，在“离岸生产”的合作方式下，欧美企业将生产环节转移给中国等发展中国家的企业，那么可以说，原来企业内部的分工又进一步演化成了国家与国家之间的分工。

很显然，国内的企业大多数都处于供应链的低价值带上，即只是承担了供应链中的生产环节，在这种情况下，中国本土企业的发展受到了一定的限制。因为在生产环节中，不断提高生产效率和降低成本是供应链对其最基本的要求，尽管在全球化的过程中，中国本土企业学习到了很多新的技术，以及现代经营管理思想和方法，但是，这些新技术和经营管理方法大都是围绕着生产环节的，而且培养出来的人才更多的也是熟练工人、技术人员、生产管理人员等。中国本土企业成为变成平的世界的核心，但是，同时也深深地埋下了危机的种子。

中国本土企业还没有变成“狮子”

当然，本土企业为欧美企业代工生产，不得以而处于供应链中的低价值带上，这在改革开放的前期是极其有必要的，也是为了将来的发展而必须要付出的代价，毕竟中国的工业基础非常薄弱，极其缺乏更加先进的设备，以及各种专业技术人才和具有现代经营管理经验的人才。但是，以代工生产为主的经营模式只



是为进一步发展奠定了基础，对于中国本土企业来说，代工生产只是一个阶段性的学习积累过程，它绝对不是中国本土企业希望达到的目标，它无法使本土企业形成相对于外资企业更强的竞争能力，换句话说，制造上的优势是不稳定的，以制造为核心的企业的命脉是掌握在处于供应链中高价值带上的企业手中的。

随着中国经济的发展和人民生活水平的提高，劳动力成本和原材料成本的提升，以及对环境保护和改善的投入的增加（当然这也是国内外企业所共同面临的问题），部分国外订单向其他具有更低制造成本的国家转移是一个必然的趋势。因此，不仅是由于代工生产使本土企业获得的利润太低，从外部环境来看，随着在中国“离岸生产”的成本提升，导致了外资企业选择代工工厂向其他国家的转移，必然威胁到了本土企业的进一步生存和发展。

但是，更为严重的问题在于，以制造为核心的本土企业仍然没有学习到卓越的市场能力，因此无法真正参与到市场竞争中，而只能在制造环节中参与竞争，也就是说，只能在供应链中的一个环节上竞争，而且这是一个供应链中价值最低的一个环节。何况对于那些消费品行业来说，即使以代工生产为核心的企业做得非常优秀，能够以更低的成本（不管低成本是来自于哪里）生产出更高质量的产品，他们直接面对的仍然只能是供应链的上游企业，而不是最终的消费者。以代工生产为主的企业的卓越表现并不能为消费者所知晓，它们被供应链的上游企业拦腰截断了，消费者所知道的一切信息，都是这些上游企业愿意让消费者知道的，或者说，是被这些上游企业加工后的信息。

在《世界是平的》一书中，曾提到日本著名学者大前研一的一段话：“与其把中国当成竞争对手，你可以把生意分割成几个部分，看哪一部分可以在中国做，哪一部分你想卖给中国，哪一部分你想向中国买。”从现在来看，外资企业卖给中国的是带有他们品牌的产品，买走的是中国的自然资源，在中国做的只是产品的制造环节。美国哈佛大学的一位教授肯特在其《世界级：如何在全球经济中制造地方繁荣》一书中也说：“任何一个区域要想在全球化趋势中求生存，就



必须要从事三种活动：思考的、制造的和贸易的活动。”看来中国本土企业主要是在做制造的活动，而很少参与到思考的和贸易的活动中，在此肯特教授间接地给我们指出了中国本土企业处境艰难的原因。

托马斯·弗里曼在其《世界是平的》一书中客气地把中国本土企业叫做狮子，但是，事实上恐怕并不是这样，不管跑得多快，本土企业仍然是羚羊，而不是狮子。本土企业大都处于供应链的低价值带上，多年来积累和学习的也都是围绕着生产的经验和知识，即便本土企业学习得非常好，也只是能把生产做得更好。不管是在平的世界中，还是在圆的世界中，只能做供应链中的生产环节，只能在供应链上游企业的生产部门的层面上竞争，而不能直接参与到真正的市场竞争中，这样的企业无法变成强壮的狮子，而只能是圈养在有栏杆的牧场中的羊，最多是跑得很快的野生羚羊。

因此，本土企业不仅要从低端产业向高端产业转移，同时还要从以制造为核心向以市场为核心转移，只有具备了市场能力，本土企业的命运才能真正地掌握在自己的手中。我们可以想象，假设中国本土企业具有强大的市场竞争能力，就会大大地降低全球金融危机所带来的影响，中国本土企业就可以在市场（即使在萎缩的市场）上，争得属于自己的一杯羹，而不是被动地接受订单逐渐减少的命运。由此看来，本土企业从每个行业的供应链的低价值带向高价值带的纵向发展，比从低端产业向高端产业的横向发展更加迫切，其实，不管在哪个产业中，只有占据了供应链的高价值带才是强者。供应链正如生物界的食物链，上游动物必然以下游动物为食，下游动物的本领再大，最多就是能够更好地躲避被捕杀，但是，必然会有其他的跑得慢的同类被捕杀。

不过，将产品贴上商标，然后在市场上进行分销，并通过广告宣传而形成比较广泛的品牌知名度，从而带动产品的销售，虽然这是最通常的市场操作方式，但是它并不适应大多数的本土企业。为什么这么说呢？一个具有价值的品牌，或者说一个真正的品牌不仅仅是一个知名商标，它需要经过十几年乃至几十年的积

累才能建立起来，而且，还必须在始终运用了正确的品牌策略、持续的产品开发、稳定的品质控制等工作的基础之上。显然，外资品牌不仅拥有了经过长时间经营积累而凝聚成的更高的品牌价值，而且也具有了更为先进的品牌管理知识和技术，以及其他相关的市场经营知识和技术，使他们的品牌价值和形象不断得到强化和提升。

而在当今开放的市场环境下，外资品牌几乎可以出现在任何中国本土企业可以出现的市场上（当然，他们还出现在很多中国本土企业目前无法进入的市场上），因此，中国本土企业已经没有足够的时间从零（即便有些中国本土品牌已经有了十几年的积累，但是这些所谓的品牌大都是知名商标而已，并没有具备真正的品牌价值）开始积累并建立起自己的品牌价值。与同行业中的外资品牌在同一个市场上竞争，中国本土企业的品牌化道路并不是那么好走的。

成功地走向市场是中国本土企业崛起的标志

本土企业要想走向供应链的高价值带，真正参与到市场竞争中去，就必须拥有自己的品牌，拥有真正的具有品牌价值的品牌。但是，在如此不利的市场环境下，本土企业未来的立命之本又是什么呢？本土企业应该采取什么样的经营方式，并在哪些管理领域进行改善，才能真正提升自己的市场竞争能力呢？在本书中，就这些问题我们将进行深入的讨论，试图从分析企业经营管理最基础的层面，或者说是企业经营管理的思想层面入手，找到一条适合本土企业的生存和发展之路，以应对来自强大外资企业的市场竞争。

本书将分上、中、下三篇，分别从本土企业的立命之本、建立经营智慧和再造管理基础三个方面展开讨论。

上篇是立命篇，在这部分中，本书从现代零售业的发展规律和居民的消费趋势发生的巨大变化的视角，分析了品牌的力量将会在未来的市场中被弱化的现象，从而成为本土企业崛起的千载难逢的良机。首先，随着现代零售业的发展，零售商替代生产商逐渐占据了供应链中的主导地位，他们为了维持自己相对于供



应商的强势力量，必然会持续采取打击生产商品的措施；另外一个方面，随着消费水平的提高，消费者会逐渐将各个分类中的商品视为普通消费品，而对于一般的消费品，在产品品质和功能类似的情况下，消费者只愿意花更少的钱而购买产品基本的使用功能。因此，消费者更加看重产品本身的使用价值，而不是品牌的附加价值。

正是基于这两个原因，使大多数行业中的品牌力量被弱化，即品牌价值对消费者的影响力降低，而产品本身的使用价值重新被消费者所重视。这就为中国本土企业提供了极好的机会，毕竟多年的代工生产使本土企业积累了更加丰富的产品制造和生产管理经验。因此，中国本土企业的立命之本应该定位于为消费者创造更多的产品价值，而不是塑造更高的品牌价值。创造产品价值包括两个关键内容：产品的开发、创新和日常的产品品质控制。当然，中国本土企业在新产品开发 and 品质控制方面并不比外资企业更具有优势，但是，至少新产品开发和品质控制不像品牌价值建立那样，需要企业用十几年的时间去积累才能被消费者所认同，产品开发和品质控制能力的提升更多的是源于企业自身的努力。因此，只要中国本土企业真正地重视起产品的开发和品质控制工作，在首先立足于本土市场的前提下，快速提升产品开发和品质控制能力并不是非常困难的。

中篇是经营篇，在这部分中，本书分析了中国本土企业如何避免低价竞争策略和价格战，利用卓然超群的经营智慧，将自己的品牌成功地引入市场，并在残酷而变化莫测的市场竞争中站稳脚跟，占据一块属于自己的稳定的细分市场，从而获得更高的利润。在市场上参与竞争与产品的制造环节不同，在激烈的市场竞争中永远充满了不可预知的变数，正所谓“商场如战场”，战场环境瞬息万变，企业只有依靠出色的经营智慧和谋略才能获得竞争的胜利。

但是，在市场竞争中，中国本土企业并不能完全依赖西方各种流派的管理和营销管理理论，因为这些大都是市场操作的框架和基本方法，只是告诉了企业应该按照什么样的框架去参与竞争。它们只是形，而不是神，或者说，它们只



是“拳谱”，而不是“内功心法”。在这些西方战略管理和营销管理理论的框架之上，真正的用于竞争的灵魂是由企业的经营智慧而产生的商业谋略。而如何使中国本土企业具备更高的经营智慧，多年来一直被本土企业以及本土的管理理论界所忽略（当然，也不能说完全被忽略，因为有很多学者致力于从中国古代文化的宝库中挖掘出企业的经营智慧，这是研究企业的经营智慧的另外一条路），我们把过多的精力放在了学习西方的战略管理和营销管理理论这些框架上了。因此，本书力图从这个角度出发，为中国本土企业如何提升经营智慧提供一些建议。

下篇是管理篇，当然这里指的并不是生产管理，因为在生产管理方面本土企业已经具有了足够的能力和經驗。其实，本书中所要讨论的是中国本土企业在日常管理中，出现的一些基本性的问题。正是这些看似非常基础性的问题，使中国本土企业无法将西方的管理理论和方法更好地运用到管理实践中去，最终导致本土企业一直无法在管理上赶上更不用说超越外资企业。那么很显然，再聪明的商业谋略也是需要企业的管理过程中得以实现，失去了企业内部管理支持下的商业谋略，也只能是空中楼阁而已。本书试图提出改善中国本土企业管理现状的建议，使本土企业能够在结合自身特点的情况下，更好地应用西方的管理理念、方法、工具和模型。而且，中国本土企业不能仅仅跟随西方企业，一味地模仿，毕竟中国本土企业是建立在以儒、释、道为基础的中国传统文化之上的，只有通过彻底地改变企业最基本的工作方式，以及提高在管理中解决问题的能力，才能使中国本土企业从根本上提升管理能力。

本书所讨论的重点是在消费品行业中的企业的经营管理问题。换句话说，我们并没有将工业品行业作为讨论的核心，但是，除了本书的上篇，即立命篇以外，剩余的两篇对工业品企业也完全有借鉴意义。由于工业品企业本身就非常重视产品的研发和品质的控制，而不像消费品行业那样必须对品牌建立投入很多的资金和精力，因此，这与本书在上篇中所讨论的结果是完全一致的。而中国本土



的工业品企业在经营和管理中，就与本土的消费品企业有着非常类似的缺陷，那么，本书在中篇（经营篇）和下篇（管理篇）部分提出的建议，也将对提升本土工业品企业的竞争能力有一定的借鉴意义。

本书更加适合消费品制造企业中的总裁、总经理、营销总监、市场总监、市场部经理、产品开发部经理、销售部经理、品牌经理（包括产品经理、品类经理）、客户经理、品控经理等阅读。另外，本书的下篇（即管理篇）还适合除消费品制造企业之外其他行业中的从业者阅读，甚至包括各种非赢利性组织中的管理人员。希望书中的某些观点和分析能够对以上人员的具体工作有所帮助。

当然，本书所讨论的核心内容对传统的经营管理理论具有一定的颠覆性，或者说，本书的观点与我们对企业经营管理的传统认识存在着比较大的差异，尤其是在探索中国式的企业经营管理模式，以及如何看待和借鉴西方企业经营管理思想方面。因此，中国本土企业应该尽可能的根据所在行业及本企业的发展现状，以及读者自己的经验和视角，对本书的观点有选择的、有步骤地加以接受和运用，当然也可以说，有选择地不接受和不运用。

希望本书对中国本土企业真正走向市场并因之而崛起的一些讨论和观点，能够对本土企业的经营管理实践提供些许帮助！

王涛

2010年冬 于上海



CONTENTS 目 录

1..... 前言

上篇： 立命篇

4.....	第一章	消费者心中渐渐淡去的品牌
6.....	第一节	追求低价成为新的消费趋势
8.....	第二节	消费水平提高和追求低价趋势的悖论
12.....	第三节	产品分类的消费品化趋势
16.....	第二章	零售业变成品牌的掘墓者
16.....	第一节	大型零售商的崛起挑起了新的价格战
18.....	第二节	店内因素削弱了品牌对消费者购买决策的影响力
19.....	第三节	零售商的低价策略迫使品牌贬值
21.....	第四节	自有品牌使生产商的品牌受到消费者的质疑
24.....	第五节	零售商正在抢走品牌对产品品质担保的功能
26.....	第三章	品牌华丽外衣下的产品回归
27.....	第一节	产品又回归为制造企业的立命之本
29.....	第二节	品质控制的关键在于思想，而不是资金



30	第三节	在产品开发上的投入再多也不为过
33	第四节	忽视产品是引发价格战和广告战的本质原因
35	第五节	品牌的弱化给本土企业提供了一个千载难逢的发展良机
38	第四章	新消费趋势下的品牌管理
39	第一节	改变塑造品牌的方向
40	第二节	塑造品牌不是企业的目的，只是一种营销手段
44	第三节	证书已经不能起到为品牌增加价值的作用了
46	第四节	通过广告而建立起来的品牌，其实只是知名商标而已
48	第五节	只为品牌树立情感方面的定位往往过于虚幻
50	第六节	品牌的过度延伸模糊了品牌在消费者心中的专业形象
53	第七节	品牌管理新的思想和方式

中篇： 经营篇

60	第五章	在消费者身上损失的利润
62	第一节	判断分类在消费者心中的形象
63	第二节	产品和品牌之间的商业逻辑
66	第三节	纠缠不清的定价、毛利和品质
69	第四节	顾客的购物行为改变以后
71	第五节	促销形式与消费者认识之间的关联
72	第六节	经常被忽略的零售业态的变化
73	第七节	形同虚设的 KA 销售团队
75	第六章	被竞争对手抢走的利润
76	第一节	迈克尔·波特挽救不了中国企业
79	第二节	聪明的进攻和防御



80	第三节	建立品牌专卖店就是无视竞争对手
81	第四节	竞争对手动了谁的奶酪
82	第五节	慎重挑选竞争的市场
85	第六节	多元化是一条侵蚀行业利润的不归路
87	第七节	不要过度地溺爱客户
92	第七章	直觉经营使企业变得愚钝
93	第一节	无影无形的商业逻辑
95	第二节	西方的经营理论只是商业逻辑的冰山一角
96	第三节	中国传统文化中的一点瑕疵
102	第四节	数据是搭建商业逻辑的骨架
110	第五节	电脑天生就是处理数据的能手
112	第六节	让商业逻辑显身

下篇： 管理篇

121	第八章	被忽略的工作方式的转变
121	第一节	什么是工作方式
123	第二节	导致工作方式改变的动因
126	第三节	中国本土企业需要的工作方式
129	第四节	养成应用表单的习惯
134	第五节	养成应用数据的习惯
136	第六节	养成为自己制定工作计划的习惯
138	第七节	养成在工作中思考的习惯
140	第八节	本土企业改变工作方式的捷径
144	第九章	误读西方的管理方法和工具
145	第一节	不存在赶时髦的理念，只有赶时髦的经理和公司



148	第二节	“知识创新”是一种行为方式和生存方式
151	第三节	执行是以系统的方式认清现实状况并据以采取行动
155	第四节	如果企业的无形资产比例不高，则不适合应用 KPI
159	第五节	“戴明环”其实是一种新的工作方式
162	第六节	我们只在很特殊的场合才使用 360 度评估
165	第十章	缺少了解决问题的管理环节
166	第一节	在企业的经营中，经常出现各种非常规性的问题
167	第二节	西方企业在解决非常规性问题的过程中不断地进步
170	第三节	很多本土企业无视非常规性问题的存在
172	第四节	将非常规性问题视为一项固定的工作内容
174	第五节	报告和考察是目前最流行的方法
180	参考文献	
183	后记	