



光华管理学院
Guanghua School of Management

张维迎/著



竞争力 与企业成长

CORE COMPETENCE
AND GROWTH OF THE FIRM

中国的绝大部分企业只有钻洞的能力，没有凿洞的本领。
没有偷不去，买不来，拆不开，带不走的核心竞争力。
本书帮助企业思考如何通过核心竞争力的打造，突破企业成长的瓶颈。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

CORE COMPETENCE AND GROWTH OF THE FIRM

为什么中国的企业赚钱变得越来越难了？

在增长越来越难、赚钱越来越不容易的情况下，如何突围？如何发展？

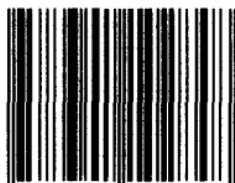
本书收集的文章大部分是我最近五年有关中国企业如何成长的演讲稿，内容涉及企业核心竞争力、公司战略、品牌价值、公司治理结构、领导人素质、职业化管理与信任、产业整合以及制度环境等多个方面。

在我看来，中国企业面临的问题不是单一的，而是全方位的；既有企业自身的原因，也有外部环境的因素——特别是产权制度的缺陷，法律制度的不完善，政策的不平等，中国企业不是得了什么病，而是营养不良，发育不成熟，体质比较差，免疫力低。只有在以上多个方面都做出实质性改进，才有希望突破增长的瓶颈，成长壮大。要做到这一点，需要企业家、政府、学者的共同努力。 ■

张维迎，北京大学光华管理学院教授

上架建议：管理学

ISBN 7-301-10284-4



9 787301 102848 >

ISBN 7-301-10284-4/F · 1328

定价：39.00元

150 张维迎/著

竞争力 与企业成长

CORE COMPETENCE
AND GROWTH OF THE FIRM



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

竞争力与企业成长/张维迎著. —北京:北京大学出版社, 2006

ISBN 7-301-10284-4

I. 竞… II. 张… III. 企业经济-市场竞争-研究-中国
IV. F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第144569号

书 名: 竞争力与企业成长

著作责任者: 张维迎 著

责任编辑: 徐 冰

标准书号: ISBN 7-301-10284-4/F·1328

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

排 版 者: 北京高新特打字服务社 82350640

印 刷 者: 北京原创阳光印业有限公司

经 销 者: 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 18.5印张 258千字

2006年1月第1版 2006年1月第1次印刷

印 数: 0001—8000册

定 价: 39.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

序 言

中国的企业,中国的企业家,整体来讲已经伴随着改革开放走过了二十多年的辉煌历程。但是,他们今天也面临越来越多的困惑。其中,最直接的困惑可能是:为什么赚钱变得越来越难了?过去有句话是“稍不留神就赚钱”,现在可以说是一不小心就亏损。我们好多的企业过去经历过高速增长,在几年、十几年的时间里,就从无到有,成长为很有影响的企业。但是他们现在发现要维持企业的成长变得越来越困难。

中国好多的企业实际上正面临着一个增长的瓶颈。要突破增长的瓶颈就需要中国的企业家想出各种各样的应对措施。比如,TCL采用国际战略联盟,收购跨国公司,试图获得自己的核心技术;联想集团则进行了战略性裁员,并收购了IBM计算机系统,借船出海打造国际品牌;方正集团提出了“专业化为基础的多元化”发展战略;万通集团引入国有大股东——天津泰达集团——作为其主要的控股股东;用友软件请来了空降兵;等等。所有这些应对反映出一种迷茫、困惑,即在增长越来越难、赚钱越来越不容易的情况下,如何突围?如何发展?

必须承认的一点是,中国企业面临的挑战比许多其他国家的企业在发展过程中遇到的挑战要严重得多。在人类历史上还没有哪一个国家的企业像中国的企业一样,在如此短的时间内就被抛向全球竞争的舞台。发达国家的大公司都经过了由地方企业发展到全国性企业再到国际化企业这么一个长期的、循序渐进的成长过程;经过了国内市场的若干年的磨炼,在国内创造了一些核心竞争力之后,才走向国际。即使在20世纪60年代、70年代,欧洲还不是一个一体化的经济,欧洲好多的大企业仍然是

非常本地化的。随着近二三十年,美国、日本企业进入了欧洲,欧洲企业才真正开始面临国际化的竞争。日本的企业也是逐步通过战后不断的发展、国内市场的保护,到70、80年代才开始走向世界。韩国的企业也经历了类似的过程。但中国的企业不允许有这样的过程,我们的企业许多还处于创业的阶段,有些企业还不知道如何制定战略,根本没有什么核心竞争力,甚至连基本的管理制度都没有建立起来,就要面临着国际化的竞争,就要“与狼共舞”,这一点可以说是非常残酷的。这是全球化和加入WTO给我们带来的挑战。

我曾借用过一个比喻,中国的许多企业,特别是民营企业,一直以来就像是光着身子在黑夜中奔跑,大家谁都不觉得害羞,因为谁也看不见谁,现在突然之间天亮了,所有的人都感到非常尴尬却又无可奈何。

全球化和WTO,以及国内的经济体制改革,从根本上改变了中国的市场结构和竞争格局。在过去竞争不激烈的情况下,企业不需要什么核心竞争力,只要抓住机会就可以发财。但现在,企业核心竞争力变得越来越重要了,可我们国家的企业最缺乏的就是核心竞争力,特别是全球市场上的核心竞争力。四年前,我曾概括过衡量企业核心竞争力的几个标准,说得通俗点,就是“偷不去、买不来、拆不开、带不走”。我们看看中国大量的企业,自己做的东西,别人很容易模仿,自己生产的东西市场上也越来越容易买到,企业没有核心技术,没有核心价值理念,没有好的公司文化,没有协同力,所以单个人都可离开原来的企业出去干和原来的企业一样的事情,与原来的老板竞争。这些都是没有核心竞争力的表现。

既然我们的企业没有核心竞争力,在过去为什么能够生存、发展?因为在上世纪90年代末之前,中国市场充满了赚钱的机会,就像一个山区,到处都是洞口,中国企业家只要起早点,勤快点,找个洞钻进去抢占一个位置,打扫两下,然后胡念几句经就变成了菩萨,就有人给他烧香、磕头、上布施,就能赚钱。现在情况是洞已被占满,没有现成的洞口供你占用了,那么怎么办?你就得在岩石上凿一个洞,而我们大部分的中国企业没有凿洞的能力,没有凿洞的工具,只有钻洞的能力。

本书是我在过去的五年里有关中国企业如何成长的一些思考,内容

涉及企业核心竞争力、公司战略、品牌价值、公司治理结构、领导人素质、职业化管理与信任、产业整合以及制度环境等多个方面。在我看来,中国企业面临的问题不是单一的,而是全方位的;既有企业自身的原因,也有外部环境的因素——特别是产权制度的缺陷、法律制度的不完善、政策的不平等;中国企业不是得了什么病,而是营养不良,发育不成熟,体质比较差,免疫力低。只有在以上多个方面都做出实质性改进,才有希望突破增长的瓶颈,成长壮大。要做到这一点,需要企业家、政府、学者的共同努力。

本书中收集的文章大部分是我在一些论坛上发表的演讲稿,有些曾在杂志上发表过。这些文章发表后,得到许多读者的积极评价,许多企业界人士和管理学者经常在他们的发言和文章中引用我的观点。古人言,“秀才不出门,全知天下事”。这句话讲的是理论、思想的重要性。我大概应该算秀才一类的人了,由于研究和教学工作繁忙,加上还要负责一些行政事务,很少有时间去企业做调研,更没有时间给企业搞咨询或做项目,我也不曾在企业工作过,但我的观点能得到企业家的共鸣,使我备受鼓舞。这是理论的力量,逻辑的力量!

当然,我知道,秀才不出门,不可能全知天下事。作为校园里的学者,真正读懂企业不是件容易的事,需要扎实的理论训练,也需要对现实问题有良好的直觉。我弥补自己企业工作经验不足的办法是,利用光华管理学院的有利条件,把优秀的企业家“请进来”,利用他们在北大作报告的机会,多与他们交流,听听他们在想些什么、做些什么、有什么困惑。特别是,我在光华管理学院组织了一个“中国企业论坛”,论坛每三个月举行一次,参加者是十几位有思想、爱思考问题的企业领导人,有民营企业的,也有国有企业的。论坛上平等、轻松的气氛,使得企业家们可以畅所欲言,说出自己的心里话,我从他们的发言中受益匪浅。本书中的一些观点可以说是对他们所提出和关注的问题的回答。我在此要特别感谢柳传志、王石、冯仑、郭凡生、马云、杜厦、刘晓光、任志强、陈东升、张文中、宁高宁、郭为、杨元庆、李东生、马蔚华等多位企业家对我的启发。

本书内容所涉及的部分基础性研究工作是我在国家自然科学基金

“杰出青年基金”(项目批准号:70025201)的资助下完成的,在此表示感谢。我还要感谢《哈佛商业评论》准许我将发表在该刊物上的两篇论文收入本书。最后,我要感谢北京大学出版社林君秀女士和责任编辑徐冰女士为本书的出版所付出的辛勤努力。

张维迎

2005年11月28日

于北京大学光华管理学院

目 录

第一编 创业与成长

民营企业:从创业到成长	(3)
中国企业家面临的新挑战	(16)
企业何以做强做大?	(41)
暴富暴死一念间	(49)
继承权问题不仅是退休问题	(53)

第二编 职业化管理与信任

家族企业的成长与职业经理人	(67)
民营企业的职业化管理	(75)
企业家与职业经理人:如何建立信任	(85)
大国家与小企业	(105)

第三编 核心竞争力与国际化战略

WTO 与中国企业的竞争力	(115)
中国企业的国际化战略	(126)
万科有密码	(134)
海尔先难后易?	(139)

三九能否复制“麦当劳”？	(145)
--------------------	-------

第四编 产业整合与经济增长

中国企业成长新动力：产业整合	(153)
用电子商务推动产业整合	(165)
大中华区经济一体化与产业整合	(170)
软件定价与 IT 业的发展	(179)
学会合作和价值分享	(186)
未来中国的经济增长与产业整合	(189)

第五编 企业成长的制度环境

中国能否产生世界商界领袖？	(227)
是什么推动了中国经济的高增长？	(234)
从制度环境看中国企业成长的极限	(256)
公用事业民营化的五个关键问题	(269)
中国企业的生存环境与经济学家的社会责任	(276)

FROM START-UP
TO SUSTAINABLE
GROWTH



► 第一编

创业与成长

民营企业：从创业到成长^{*}

创业容易成长难，中国企业成长更难。据有人研究，中国企业的寿命很短，平均只有6—7年，而民营企业寿命更短，平均只有2.9年。在中关村电子一条街5000家民营企业寿命超过5年的只有430家，占8.6%，超过8年的只占3%（王方剑：《中国企业：谁能百年？》，《经济日报》2000年9月21日第13版）。

在创业阶段，民营企业主要有这样几个特点：首先，民营企业创业者的初始条件并不太好，创业当初也没有什么特别新奇的想法，更缺乏管理和产业的经验。其次，它们多数都是靠自有资本起家，投资从几千块钱到几万块钱不等。这在发达国家也是一样，比如在美国，创业时能够动用的资本平均只是自有资本的1.5倍。第三，同大企业比较起来，小企业获利的机会非常少，利润非常薄，但要求的投资也比较低，大都从资本要求较低的行业起家。民营企业在这种情况下也只能这样做。风险资本在投资的时候，通常要求企业家有完备的可行性报告，但民营企业大都缺乏专业的可行性报告，有一个想法就可以起家，因此他们迫切需要淘到第一桶金，并且要学会随机应变。整个创业过程就像踩石头过河一样，从一块石头跳到另一块石头，而不是事先就有一个蓝图。从联想的创业例子就可以看到这一点，联想在过去的许多年就是“脚踩西瓜皮，滑到哪算哪”。当然也有特殊的例子，比如用友，在创业之初就有一个长远的考虑；再比如慧聪，也是一开始就有一个长远的打算。我们再回到联想，联想一开始是靠卖电子表起家的，不是我们现在看到的中国IT行业的老大。在这样的创业条件下，任何一个民营企业要起步、要成功，怎么去获得资源变得非常重要。所以作为资源经营者的创业民营企业一般有一个特点，就

* 本文根据作者在一次温州企业家论坛上的演讲整理，定稿于2003年6月20日。

是口才一般要好,要能够说服客户来买他们的东西。事实上好多民营企业都是依靠销售起步,在发展的初期阶段,营销能力非常关键。同时,企业的成功,运气也十分重要,好多民营企业的发展是靠运气而成功的。当然,创业者的个人素质也很重要,一般来说他要有冒险精神、坚忍不拔、决策果断,还能很好地推销自己。这是民营企业创业的一般特点的概括。

创业以后的问题是成长。但企业的成长和创办一个企业是不一样的,相对来说创业比较容易。如果说创业难的话,那么成长就更难。民营企业如何成长,如何能变成一个可持续发展的大企业呢?关键在于:一要有一个宏伟的可行的成长目标,二要有一个可行的发展战略,三要有一个有效的组织架构,四要时刻注意提高自己获得资源的能力,五要有一个良好的信誉和社会形象,六要有高素质的领导团队,七要选好企业的接班人。

一、要有一个宏伟而可行的成长目标

通常有好多人把要赚多少钱定为目标,把企业有多少资产定为目标,其实这不是一个企业的正确目标,正确的目标应该是根据产业和自身的优势,确定你在哪一个产业要成为一个什么样的企业。以利润和资产为目标,往往导致企业的短期行为。因为如果以资产为目标,那么大量地收购企业就可以完成,但这并不等于是一个好的、成功的企业。目标是一个远景,比如用友集团的目标就是要成为中国财务软件行业的龙头老大,四川希望集团的目标就是成为中国最大的饲料企业,微软的目标就是每一个人、每一个办公室都用我的软件等。所以一定要以产业的特征和自身的资源优势来确定目标,而不能以利润和资产为目标。

目标对于一个企业的成长很重要,很多的民营企业家没有成长的愿望和冲动,觉得有点钱日子过得不错了,永远不会办成一个大的企业。制定一个目标就是寻找创新和成长的冲动,保持永不满足的一种精神,这种目标能够为企业投资决策提供理由。因为有了——个宏伟的目标之后,就有可能将资金投入符合目标的项目上。另一方面,有一个宏伟的目标,才

能吸引优秀的人才加盟,一个目光短浅、胸无大志的企业吸引不到优秀人才,因为优秀人才一定是为抱负而加盟企业的。有了宏伟的目标,也有助于减少内部的冲突,使大家同舟共济,因为如果企业的前途非常好,企业的目标得到大家的认同,他们会愿意放弃眼前的利益,而不是使短期利益影响企业的长期发展。

二、要有一个可行的发展战略

在确定企业发展战略的时候,非常重要的一点仍然是把自己放在一个什么样的位置、选择什么样的产业。大部分民营企业最初从事的产业有可能并不是使他们可以持续成长的产业,原来能够帮助他们赚钱的行业到一定时期后有可能要放弃。例如,翰林汇原来是搞笔记本电脑的特许销售的,但是在赚了许多钱之后,马上面临一个问题:能不能够靠这种独家代理保持企业的持续成长?在仔细分析后,他们确定了要搞教育软件,在确定下这样的目标后,从代理中赚的钱就用来发展自己的教育软件事业。

在发展战略的选择中,有几个需要考虑的因素。首先,对市场的判断十分重要,只有进入在市场上处于成长阶段的行业才最容易获得成功,否则,如果进入处于衰退的行业,进入的风险就很大。其次,自身的比较优势对产业选择非常重要,但也不能作为选择发展战略的唯一标准,要考虑现实的和潜在的竞争对手。如果一开始的时候就选择了一个竞争十分激烈的行业,相对来讲就有很大的风险,因此要选择竞争相对弱一些,自己能够很快发掘这个行业潜力的产业。再者,需要注意的是,对社会有价值的东西不一定是赚最多的东西,比如.com门户网站,这一类行业不容易赚钱——至少短期内不容易赚钱,因为没有办法去收费,所以不能进入一个无法收费的行业。这是判断产业发展的十分重要的事情。

这里,要特别谈一下产业多元化问题。在我们国家,多元化还是一个很重要的问题,许多企业从事的不只是一个产业,而是多个产业。这在20世纪90年代的时候非常普遍,但后来这些企业多数没落了,原因在

于：在一个不完善的、竞争不激烈的市场，一个企业搞什么都无所谓，没有人挑战你，都可以赚钱，即使不赚钱也可以生存；但是随着竞争的激烈化，专业化变得越来越重要。市场越完善，竞争越激烈，多元化就越困难。因为每个人的精力都是有限的，如果我们不能把精力专注在一件事情上，那么我们就很难去同我们的对手竞争，企业也是一样。在多元化的情况下，企业最高领导人很难对企业进行有效的控制，因为他不可能有时间和精力对众多的从事不同业务的分公司进行深入的了解。毛主席讲“没有调查就没有发言权”，在这里是“没有信息就没有决策权”。比如对分公司经理提出的诸多投资项目，因为总经理缺乏深入的了解，只能够听凭下边的人去做，没办法拍板，也没办法不拍板，有的时候，虽然一开始就知道不可行，但为了利用分公司的资源拍了板，却又不能进行有效的控制。这样的多元化就很危险。

既然如此，为何中国的企业特别偏爱多元化？一个原因是，过去我们许多企业搞多元化同政府行为有一定关系，因为政府对于企业有很强的控制，而政府的需求是多方面的，所以企业也要以多元化来适应政府需要。比如杭州的一家企业，之所以搞多元化是因为要安置政府的裙带关系。但这可能不是唯一一个原因，多元化还可能跟产权制度有关，与内部激励和内部控制问题相关。例如四通公司之所以搞多元化，一个原因是众多企业创业者没有办法变成股东，控制权变成个人唯一的追求。为解决权利纷争问题，就得建立许多小公司，每人担任一个公司的老总，用控制权和签单权补偿剩余索取权。这种安排我称之为“用诸侯制代替产权改革”。这种办法短期内有助于化解矛盾，但长期看是很危险的，对企业的发展会有非常不利的滞后影响。当然现在这样的民营企业已经越来越少了。

与多元化相关的另外一个重要方面是关于品牌的延伸和稀释问题。好多成功的企业拥有很好的品牌，因而寻求廉价的、低成本的扩张。但如果对于品牌的延伸没有很好的控制的话，反而会引起品牌的稀释。特别是不同的行业，品牌的可转换性是很低的，比如“三九胃泰”，品牌延伸到生产啤酒可能问题小一些，但如果生产汽车问题就可能很大，大家吃胃泰

的时候就会想起汽车的汽油味,对于胃泰的销售就会带来非常不好的影响。所以这些问题都是要考虑的。

当然,在多元化的问题上,海星集团的荣海先生有自己的观点。他认为,多元化既不是芳草地,也不是陷阱,企业能不能搞多元化,应当根据企业本身的状况去决定。他特别强调,中国是一个政府社会,一纸政令可以使一个行业兴,亦可以使一个行业衰,固守一个行业风险较大。这是他的经验之谈,我没有理由反对。但他的话也意味着,随着市场环境的变化,特别是政府对经济的控制逐步减少,多元化的策略也有必要做相应的调整。

实际上,多元化并非企业成功的关键,关键的问题在于如何培养企业的核心竞争力。所谓核心竞争力就是企业独特的东西,如别人很难模仿或者没有办法模仿的产品和服务。独特性还要求市场上买不来。所有在市场上能买到的东西都不构成企业的核心竞争力。如何形成这种核心竞争力?一个重要的方面是发展企业的互补性资源。种地的农民为什么不能致富、不能持续地增长?道理很简单,他没有足够的互补性资源,每一个农民能够做的事,任何一个农民都可以做,没有不可替代性,这样的行业最多只能维持温饱,不可能获得发展。因此,对于一个企业来说,形成互补性的资源非常重要。

这里我举一个例子:我认识的一个朋友,与另外三个人办了一家咨询公司,这家咨询公司做得非常成功,去年营业额达到四千多万,今年有一个亿,一共雇用了二十多个大学生,利润非常高(因为咨询业的成本很低)。有一次他对我讲,他们不怕麦肯锡,并且一定能够打败麦肯锡,因为麦肯锡在中国的所有经理人员,拿出任何一个人的个人素质都不比他们四个人的素质高,如果把下面的二十多个人都培养成跟他们一样的高素质的人,麦肯锡何以同他们竞争?我就说那二十几个人如果都同你们一样了,人家为什么要和你一起干呢?何不自己去干一个公司呢?麦肯锡的任何单个员工都不如你们,但他们能够互补地联合起来,正因为这样,他们能够打败你们。在麦肯锡,上千万美元的项目可以一直分解到没有多少商业经验的个人,这正是麦肯锡的竞争优势,而这种竞争优势就来自