



仁达方略
管理文库

企业战略系列

公司战争

COMPANIES WARS

—— 全球危机下的 —— 中国企业战略突围

北京仁达方略企业管理咨询有限公司 著



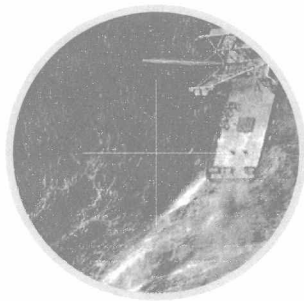
机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



仁达方略
管理文库

企业战略系列

北京仁达方略企业管理咨询有限公司 著



企业战争

COMPANIES WARS

—— 全球危机下的 ——
中国企业战略突围



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

2008年，是中国企业在高速成长的十年间最难熬的一年。通货膨胀，经济增长放缓，人民币汇率不断升值，出口受阻，能源及基础原材料价格大幅上涨，全球金融动荡。在一系列潜在的危机面前，我们的企业家或许应该认真地思考一下：过去十年的高增长真的是靠自己的真本事，而不仅仅是靠市场机遇？现在的困境是因当前经济形势造成的，还是企业的发展战略已不合时宜？作者认为，决定企业生死的关键因素不是外部宏观环境，而是企业是否有正确的发展战略。

本书依托于当前中国企业的发展态势和管理现实，展示了一套经过实践证明有效的分析框架和工具，为企业提供了一套系统性的方法，有助于企业成功地开创竞争新局面。本书第一次系统地提出企业在危机经济形势下进行战略突围的思路和方法，对当前经济形势下的企业有极大的指导意义。

图书在版编目 (CIP) 数据

公司战争：全球危机下的中国企业战略突围/北京仁达方略企业管理咨询有限公司著. —北京：机械工业出版社，2008.12

ISBN 978-7-111-25720-2

I. 公… II. 北… III. 企业经济—经济发展战略—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 190255 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：李新姐 隋兰兰 责任校对：侯 灵

责任印制：杨 曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2009年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm·15.5印张·1插页·166千字

标准书号：ISBN 978-7-111-25720-2

定价：38.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010) 68326294

购书热线电话：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

本书编委会

编委会主任：王吉鹏

编委会成员：（按姓氏笔画排列）

王万春	王 敏	王 威
任洪斌	刘代文	李华光
李 友	邢 波	何春强
张晋娇	张建民	杨沛霆
杨福成	林志共	陈 庆
胡家元	高喜权	韩晓阳

推荐序 1

一本应时有用的好书

《中外管理》杂志社总编辑 杨沛霆

这是一本很有针对性地阐述了在当今环境巨变、快变且难以预测的新形势下企业如何应变的好书。

当前，大家的心情都有些忐忑不安，对未来一两年国际经济形势的变化谁心里都没底。在国际金融海啸的洗劫之下，如何做好自己的事，以自保安全、顺利？这里显然有很多学问，此书恰当时，结合我国企业实际情况提出“战略突围”的计划，非常具有现实意义。

本书特别关注的是占我国企业总数 99% 的中小企业的未来命运。现状是，许多以出口产品为主营业务的企业已遇到困难，停产、倒闭的数量也是前所未有的，其原因不只是国际形势和国际市场紧缩，也受到国内前一阶段抑制通胀、借贷紧缩的影响。总之，我国企业在不同程度上遇到近年来少有的市场、资金等方面的问题。对于今后可能出现更大的顺差、恶账以及货币的外升值、内贬值的隐忧也日益加重。企业在商业模式、专业化、品牌建设以及多元化经营的选择等诸多方面都面临考验。

如何让我们的中小企业在目前和今后几年能破浪前进？本书从较高的立足点出发，提出一些可供选用的新理念、新思路。在

理念上，作者提出“做生意≠做企业”，“业务模式≠营利模式”，“企业要长久≠依靠旧有成功的路子和做法”等。警示我们改变企业思维方式的紧迫性。

另外，在可预计的未来困难处境下，如何摆脱被动局面，破围而出？从战略上考虑，本书提出，在企业转型或升级之中要不断在“五种能力”上下工夫，这才是能够取得重点突破的关键实力所在。

要在精细化的认真管理上下工夫，即先要在企业价值链整合及每一环节效益提高的基础上，重点抓住价值链核心环节的打造，不断加大其动能作用。

本书以华立、格兰仕、三株、李嘉诚、孙宏斌、秦池、安然、中铝、TCL、GE、联想、国美、德隆、中联重科、三一重工、沃尔玛、博洛尼、麦当劳、海尔、比亚迪、IBM、阿里巴巴、西飞国际、贝尔、联邦快递、正大等数十个国内外著名企业的典型案例说明这些经营理念、突围思路和实际操作方法。这有利于我国企业在经过三十年改革开放走向成熟之时很好地总结自己的经验和教训，从而形成突破瓶颈、进入新境界的新理念，为未来愿景奠定基础。

尤其值得珍惜的是，作者通过大量失败企业的教训总结出了规律性的应有做法和新思路，这比一般正面介绍经验还要有价值和警示意义。

可以说，这是作者以其多年从事企业咨询业务的实实在在的实践经验为基础，经过精心思考、凝聚几十年心血总结而成的一本好书。

作者在企业发展新趋势中提到的几个观点，我觉得很有见地。

第一，公司规模可以做大，但下属成员单位要变小。

我记得张瑞敏和我谈过，他佩服美国 GE 的韦尔奇，特别是他提出的“好企业不只是把企业做强做大，更重要的事是把它做小。”我很欣赏张瑞敏观察别人成功背后底蕴的能力。作者在今后企业发展趋势的判断中明确提出这一理念，是十分可贵的。

第二，公司之间的竞争，已不是一对一的竞争，而是生态链的扩大与能力的外化的竞争。

我在 2008 年《中外管理》一期卷首语中提到，一位作家谈到他个人成长的理念时说：“一个人要成功，必须全身心地进入你从事的行业圈子，专注了解这个圈子内的一切；但是你要想持久成为行业的排头兵，成为行业英雄，你就必须跳出行业的圈子，才会有突破性进展，取得更大成就，从而才有可能巩固自己在行业中的领先地位。”我很欣赏这一真知灼见。而作者把这一理念提高到今后发展趋势的高度，也说明对这一经营之道的顿悟具有普遍意义。

第三，“轻资产”是企业发展新模式。

1994 年，我介绍了被国际上公认为最成功的管理经验“外包经营”，即“不为所有，要为所用”理念指导下的新时代经营理念。1997 年，我与中组部主办的“市长培训班”的 60 多位市长赴昆明考察，参观了玉溪红塔山烟厂，听取了当时常务副厂长姚庆艳的介绍。其中让我眼睛一亮的，正是当时他们除核心技术烟丝自己直接掌控以外，其他工艺加工环节能外包的就都包出去。我实地参观了他们外包给乡镇企业的过滤嘴生产车间，印象十分深刻，我看到了外包的优势和巨大潜力。作者在此书中深入地从销售、资金、供货等多方面系统地具体介绍了外包成功做法，从各

方面阐明了“轻资产”、重效益的新理念。

此外，作者还对实体与虚拟边界、能力与规模边界的合理性进行了分析；对于供应商、代理商、物流配送、信息储备与学习组织等诸多组织管理之道，也多有叙述。

综观全书，这显然是一本从战略到执行、从生态环境到内部管理全方位分析研究企业应对现时与未来形势变化、寻求新时期可持续发展之道的专著。它将当今企业转型与升级的相关知识、重大举措与具体方法很及时地提供给读者，很有益于当今的企业管理。

本书最后以企业在产业价值链中的应有地位、核心环节选择与协同、合作一体化模式进行归纳说明，也是画龙点睛地点到企业管理的要害。

这是我初读此书的一点心得，与读者共享。

推荐序 2

美中联合商会会长 林志共

初读书稿，就被此书前言里提到的热点问题所吸引。最近，我国中小企业家在国际经济形势不佳、国内宏观政策趋紧的情况下，都面临着严峻的挑战。

这本书难能可贵地从不同的角度，比较客观地分析实际困难，并通过对经典案例的深度剖析，告诉中国企业家们如何运用新策略、新思维和新步骤来理解和应对紧缩经济形势，很有前瞻性。世界经济和中国经济的关系，国家、公司和个人利益的关系，短期“过冬”和长期发展战略的关系，供需关系，资金和资产关系，生产和就业关系，这些关系是无所不在并相互关联的，企业家如何理解和认识这一困境，扬长避短，储备足够粮草，准备抵抗世界经济衰退对中国企业的影响，这就得靠管理的功底。

本书一开始就提出，美国金融危机所带来的世界经济衰退相当严重，中国作为世界经济的主体之一难免要受影响，尤其是那些依赖出口的制造业、出口贸易商及相关服务业。例如阿里巴巴的马云较早就提出中小企业要准备“过冬”，因为马云的网站大多是为出口企业服务，美国经济不佳，美元贬值，国内劳动力及原材料成本的提高，致使原来利润额就不高的企业困难重重。同样是网络服务公司——百度的 CEO 李彦宏则幸运许多，因为百度受

美国金融风暴的影响要少些，他们主要是服务国内的市场。这也就是为什么中国要开始拉动内需来帮助企业的原因，这是非常必要的，中国的市场不比美国小，中小企业公司没有必要舍近求远。出口企业也可兼顾做进口业务，成为进出口公司，抵消一些美元贬值带来的不利因素，减少外贸带来的风险。

本书还深刻地分析了中国企业的特征，介绍了产品成功与企业成功的关系，核心技术和产品售后服务的重要性，管理水平对企业决策的影响，个人领导能力和团队精神的配合等。中国企业对竞争认识不足，多以恶性竞争为主。竞争本身并非坏事，但行业和时代呼唤的是理性竞争。理性竞争让技术、产品和服务越来越好，而不是一味节省成本和开展价格战。

中国的企业家如何战略突围？本书对此作出了回答。企业战略的新思维、新趋势和新模式，这些创新是对已有中国特色的商业运营加以发展，启发企业家从更高层次来思考其企业的战略，让企业稳定地过渡转型，避免经济急刹车带来的冲击，使企业也能和国家经济一样软着陆。本书还有不少案例分析，帮助企业家理解各种战略的需要，以更加国际化的眼光看世界，考虑如何与世界经济接轨，提高自身有中国特色的能力。另一方面，美国的金融风暴也会给中国企业带来机遇，我们企业家们需要有所准备，不仅要“过冬”，也可以迎接“春天”。中国企业早晚需要跨出这一步，战略需要执行，没有执行等于空谈，机会是不等人的；但企业不能盲目和过分地扩张，实实在在的战略需要步步为营地执行，创造真正的价值链并协同其他合作伙伴共赢。

多年来，美中联合商会一直坚定不移地以加强美中文化交流和商务合作为己任，不断促进中国和美国的中小企业合作，在中

国企业“引进来，走出去”的方针下，起到了积极的推动作用。本人读过该书后，很有共鸣！好像在暴风骤雨的海洋上，又看到另一条大船在迎着风浪，在阳光下继续破浪前行。我为中国能在美国金融暴风雨中安然而庆幸，我们还在探索之中，也算是幸运，但更多的应是总结反思和修炼自己。

我周围的很多华尔街朋友都很赞叹中国式的金融管理，相信中国的文化底蕴给了中国稳重的思想。我很钦佩仁达方略管理团队及同仁能写出如此高品质的著作，可见这是一个有着高度社会责任感的智囊机构。同时，也很感谢我多年的好友、仁达方略品牌总监王伟先生的热情邀请，让我有机会品尝如此高品质的思想盛宴。相信这本书能够引领中国优秀的企业家在波涛汹涌的商海浮沉中，直面暴风骤雨，避开不必要的险礁，勇往直前。明天的世界经济会越来越好。当我们收获着这些宝贵的经历和思考时，就如品尝一杯浓茶，回味无穷，这就是商业人生的艺术结晶。

推荐序 3

变革年代的物竞天择

著名财经作家 蓝狮子出版人



“在丛林里，最终能存活下来的，往往不是最高大、最强壮的，而是对变化能作出最快反应的物种。”英国科学家达尔文于 1859 年的发现，是 19 世纪最重要的发现之一。在经过一个多世纪的漫长进化后，达尔文的《物种起源》已被公认为适用一切生物规律的普遍法则。在商业社会里，公司作为一个生命体同样适用这样的法则。

自 1978 年改革开放以来，中国爆发过数次公司热潮，1984 年的公司元年，1992 年下海热潮，1999 年互联网浪潮……在这些引爆点的触动下，新兴公司如雨后春笋般崛起，最终让中国穿越了历史的包围。但就像一枚硬币的正反面一样，高潮与低谷、机遇跟威胁总如影相随——改革开放的 30 年中，几乎每隔 5 年便会发生一次宏观调控。在动荡变革又机遇丛生的年代，如何寻找生存的法则，是横亘在每个企业面前的难题。若将“危机”两字拆开来看：往往危险之中也藏匿着机遇，个中关键在于如何认知与执行。

2008 年注定是悲喜交集的一年——以往强大的中国制造汇集成了中国崛起的声音，但当 2008 年来临时，中国却猛然多了些颤抖的哀鸿之声：随着国际金融环境巨变，出口订单减少，人民币升值，原料、劳动力等生产要素的上涨，以及受到中小企业发展

方式粗放等固有因素的影响，中国制造遭遇了有史来最冷的寒冬。尽管业界还有“过虑论”、“假摔论”的声音，但是，越来越多的人已经感觉到“冬天”的降临。这并不是第一个“冬天”，也不会是最后一个“冬天”，我们只是处在一个周期性的成长逻辑之中。因此对于很多企业来说，在冬天里需要做的，应该是练“内功”——调整前进的方向、减慢过快的速度，还有耐心的等待，冬天来了，春天必定不会远。

因为存了这样的理念，当仁达方略的王伟先生拿着这本书稿热邀我写序时，我欣然应允。既然冬天已是事实，那么在这样的时刻思考如何过冬，总会给阅读者带来有益思考。在这部并不长的书稿中，作者总结出了不少耐人寻味的观点：企业家“做生意不等于做企业”，做生意是做机会，而做企业则是做企业的素质、秩序和制度，即做企业的能力；企业的业务模式只是说明一个公司有事情做，并不说明公司有钱赚，而赢利模式的本质就是让企业赚钱；做企业不能总是路径依赖，在风起云涌的市场环境下一定要敢于摆脱旧有路径，要不断创新；企业也不能只求一时的挣钱，要追求长远发展……

对于已被逼上绝境的企业家而言，危机来临是战略转型的最好时刻，坚持或转型并无定论，结果如何也殊难料知，但思考至少是第一步。而环顾四周，或许我们能找到一丝安慰。在20世纪二三十年代的美国经济危机时，美国同样诞生过大规模公司倒闭的现象，但在那之后，却也诞生了众多伟大的公司。正如彼得·德鲁克所言：一家公司只有经历三次以上经济危机，才能变成一家伟大的公司。这听起来应该算是鼓励。

推荐序 4

用友集团股份有限公司高级副总裁 李友

正如王吉鹏先生所言，中国经济在 2008 年的金融海啸中将遭遇前所未有的挑战。实际上，这个挑战早已潜伏在我们的眼皮之下。可以说，中国企业发展过于“生意化”的现状，决定了中国经济内生了躲不过的一劫。

多年来，中国经济增长方式正在经历“两个转变”：一是从粗放经济向集约经济转变；二是从计划经济体制向市场经济体制转变。当前，中国经济增长方式面临的最主要矛盾是粗放经济向集约经济的转变进程不尽如人意，经济连续多年高增长，同时也造成了高投资、高消耗、高污染、高浪费。

中国经济何以出现如此尴尬的局面？根本原因还在于中国企业的生存现状差强人意。

首先，中国绝大多数企业尚处于风雨飘摇之中，而企业竞争力又是国家经济竞争力的核心。虽然经过 30 年的改革开放，中国经济基本完成了从计划经济向市场经济的转变，民营企业数量已经占到全国所有企业总量的 99%^①，并提供了城镇就业人口 75% 以上的就业机会，但有数据显示，中国民营企业的平均寿命不超过 3 年。这也就不难解释，中国经济为何在 2008 年有可能凸显出

① 数据引自本文。——笔者注

致命的脆弱。

其次，中国的外贸依存度长期以来在 70% 上下徘徊，中国被称为“世界工厂”。这说明：中国企业和中国经济处于全球经济链的下游，很容易受到国际经济动荡的影响。此次金融海啸来临时，在发达国家最先冲击的都是虚拟经济，而后才是实体经济；但对中国而言，几乎在第一浪就冲击到了实体经济。那些支撑了中国 GDP 高速增长、支撑了中国城镇就业率的众多外向型企业，在美元快速贬值、出口受阻的压力下，顷刻陷入困境，有的甚至到了绝境。

再次，中国之所以以“世界工厂”的面貌出现在全球经济链的末端，主要是因为很多中国企业把“做企业”等同于“做生意”，即只看重眼前的产品机会，忽视了长远的品牌立足。虽然造成这种结果的国际、国内原因很复杂，但最主要的原因，还是中国企业的制度和文化的长久以来没有快速与国际接轨。换句话说，中国企业稚嫩的制度和文化的文化，在维持了其低成本优势的同时，也将自己逼向了死角。

目前，发端于美国的金融海啸到底会给中国经济带来多大影响，还不得而知，但仅从对中国外向型企业的快速冲击来看，已足以让中国企业彻底警醒。同时我们还必须看到，中国经济在经历了 30 年改革开放，尤其在 21 世纪的前 7 年经历了持续高增长、低通胀之后，已经出现实力突破，跻身于全球经济大国之列。因此，在金融海啸即将引发的全球经济大洗牌中，中国经济有机会，中国企业也大有机会。

问题是，参与国际竞争的中国企业需要警醒什么？如果说这个问题在过去是老生常谈却颇缥缈，此刻已经再清晰不过了。第

一，中国企业要懂得国际竞争的诀窍，品牌和资本才有“四两拨千斤”之功效。第二，中国企业在外部要寻找合适的产业定位，即选择那些具有转型升级空间的产业，使企业获得长足的外部发展空间。第三，中国企业在内部要制定精准的发展战略，即为企业的长远发展做好环环相扣的路径规划。

我非常赞同王吉鹏先生在本书中提出的“做生意不等于做企业”这样一个视角。从这个视角来看，更容易理解当面对经济紧缩、出口萧条时，中国企业必须在全球产业链条中完成转型升级，才能在全球化竞争中胜出，从而保证中国经济立于不败。至于中国企业如何走出单纯做生意的怪圈，长期致力于中国企业管理实战研究的王吉鹏先生，在本书中做了全面而翔实的阐述，在中国企业生存环境发生骤变令人担忧、转型升级迫在眉睫之时，特别值得一读。

尽管当前全球经济面临着百年来罕见的寒流，尽管中国的出口贸易在这场寒流中将遭受重创，但是中国的金融市场受到的冲击会相对较小，而且中国幅员辽阔，内需市场潜力巨大，因此，中国企业向内发展的空间乐观。关键是，谁能尽早从做生意转型到做企业，谁能快速确立自己的产业定位并规划好长远发展的战略路径，谁就将在这场风暴过后立于不败之地。

自序

北京仁达方略企业管理咨询公司董事长 王吉鹏

2008年，突然之间，很多企业被“4把刀子”（人民币升值、原材料价格猛涨、用工成本激增、外贸困境）严重割伤，还要被“1根绳子”（信贷收紧）牢牢捆住，垂死挣扎。如今，从美国开始的金融风暴愈演愈烈，世界经济格局将发生重大变化。

如此境况之下，中国企业如何最大限度降低危机造成的伤害？如何在困境中突围？如何制定应急方案？这是当前企业家们讨论最多的话题。如果无所顾忌贸然行事的话，将来很有可能陷于困境，企业战略性思考被急切提上了日程。火上房了，躲不掉了。

战略是将一连串看似各自独立的事情联系起来的思考，它能产生如同“蝴蝶效应”般的影响。“一只蝴蝶在巴西轻拍翅膀，可以导致一个月后得克萨斯州的一场龙卷风”说明事物发展的结果，对初始条件具有极为敏感的依赖性，初始条件的极小偏差将会引起结果极大的连锁反应。一个坏的微小的原则，如果不加以及时地引导、调节，会给社会带来非常大的危害；一个好的微小的原则，只要正确指引，经过一段时间的努力，将会产生轰动效应，或称为“革命”。此次产生于美国的金融风暴乃至经济危机，对全球造成的影响就如同一次“蝴蝶效应”，其影响在未来很长一段时间内都将难以消除。

中国企业必须做好准备。此前，中国的企业特别是民营企业