

第一章

中国企业未来的走向与选择

1. 五百强不是伪命题，它如果不被当成出路，我们就面临死路

五百强是中国与中国企业发展的唯一出路。五百强是显示一个国家实力的窗口。国家要成为世界的强国，就必须有国际化的市场和国际化的名牌，而五百强就是世界的名牌。从这个角度来讲，进入五百强是国家的出路，更是企业的出路，无论你想和不想这么做，最终你都得做，否则没有生存之路。



海尔中心大楼和五龙塔昭示着什么

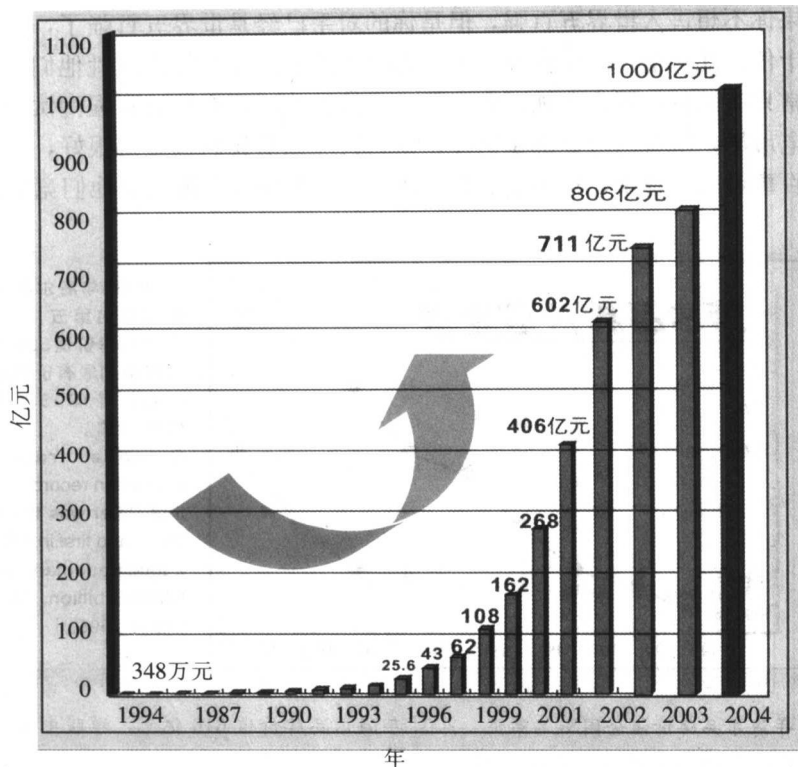
海尔为什么要进入五百强，这是中国市场国际化的一种历史必然，是赋予海尔的历史使命。

从三个方面来讲，这首先是一个国家的出路。

由于市场的开放，使得全球市场一体化，我们国家要成为世界的强国，就必须有国际化的市场和国际化的名牌，而五百强就是世界的名牌。从这个意义上讲，要么国家有很多进入五百强的企业，能够进入世界强国之列；要么没有五百强的企业，即没有能在世界上叫得响的牌子，那只能是跨国大公司的打工仔。对于后者而言，只能是跨国大公司的加工基地，得不到用自主品牌获取的超额利润，加工获取的只是微利，除了维持生存将很难在世界上立足。

巴西和韩国都曾经是世界上最大的外债国，巴西经济在持续了 20 年的增长后，现在一蹶不振，为什么呢？就是到现在为止，它没有一个在世界上可以叫得响的牌子。由于归还外债的比例很大，巴西不得不拿自己的自然资源，比如砍伐热带雨林等出卖自然资源的方式来还债。由此可以看出，没有五百强的企业一个国家将很难在世界上立足。

五百强是显示一个国家实力的窗口。日本在东南亚金融危机之后，五百强的企业被挤出了几家。现在美国进入五百强的企业在增加，日本进入五百强的企业在减少，所以进入五百强是中国市场国际化的历史必然，不想走都不行。如果一定拒绝走，那这个国家也就没有希望了。



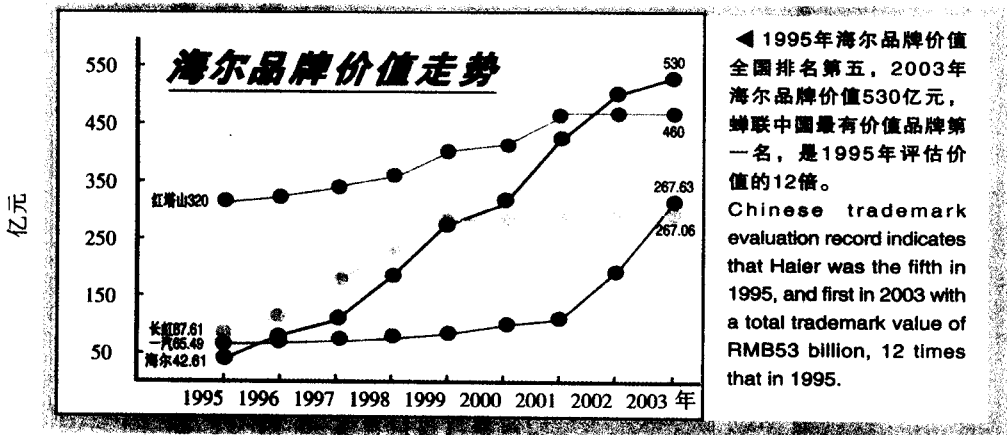
海尔 2004 年全球营业额突破 1000 亿元

最有趣的问题是日本的经济在达到人均20000美元的时候，就找不到新的增长点了；韩国人均是10000美元的时候，找不到新的增长点，也就是说在到10000美元的距离中，持续了很多年的增长。而中国是在人均只有700美元时，就找不到新的增长点了，就这么现实。

但依我们来看，根本原因还是竞争力不强，所以进入世界五百强，并不是一个简单的问题。如果国家不能立于强国之林，作为企业将是“皮之不存，毛将焉附”。巴西有些企业也不是不好，主要是整个国家经济状况不行，货币贬值，今天晚上和明天早上就不一样，企业怎么能发展？因此，没有外部的环境，企业也无从发展，进入世界五百强首先是国家的出路。

不进五百强，企业就难强

如果你不想进入世界五百强，但是你的对手已经是世界五百强了，而且都比你强几十倍、几百倍，对手都改变了，你不再改变，又如何去战胜他们？竞争的结果通常只有两种：要么参加同台竞争，去战胜他，要么被五百强淘汰出局。不仅是家电市场，所有的行业都是这样。饮料行业以前我们都做得很好，但是可口可乐、百事可乐一进来，很多企业都完蛋了，因为你没有能力和他们竞争。



1995年海尔品牌价值全国排名第五，2004年海尔品牌价值616亿元，蝉联中国最有价值品牌第一名，是1995年评估价值的14倍

五百强不是五百大，而是指达到世界五百强的市场竞争力

我们说的“五百强”不是“五百大”，也不是单纯达到销售额，而是指达到世界五百强的市场竞争力。这样才能够和世界名牌同台竞争，否则无法站稳脚跟。所以，这是企业的一种出路。从这个角度来讲，进入五百强是国家的出路，更是企业的出路，无论你想和不想这么做，最终你都做得，否则没有生存与壮大之路。

但是从另一个角度来讲，海尔为什么要进入五百强呢？这是历史赋予海尔的

使命。在家电行业里，海尔在很多方面竞争力都很强，有很多思路是和国际接轨的，所以海尔就愿意“领跑”，领跑应该说是最倒霉的，消耗的体力最大。海尔现在就遇到这个问题，海尔在前面跑，后面有很多人紧跟着你，不用动脑子跟着模仿就行了，但不管怎么样，海尔还是要这么做，这是历史赋予的使命。

跨国公司能做到的，海尔无论如何也要做到

企业必须提出一个让全体员工都能认同的目标。这种凝聚力，这种共同的目标和方向，要的就是这种竞争精神，要的就是这种竞争能力。和跨国大公司在同一个市场上同台竞争，跨国公司能做到的，我们无论如何也要做到。我能做到的，在本质上是和你一样的，但在量上，我可能比你小，但精神可以转化为物质，有了这种竞争力，我的量可以不断做大，规模可以不断做大。换句话说，通过这一点，我可以保持现在高速增长的势头，最终要做到世界五百强只是时间的问题。

国际化是指国际化的市场、国际化的品牌

多元化和专业化的前提是国际化，没有这个前提，多元化和专业化都无从谈起。国际化是指国际化的市场、国际化的品牌。打一个比方，现在举行奥运会，你也想参加，你认为你在某个市是专业搞短跑的实力很强，于是你去报名了，结果一看报名单，比人家十项全能的短跑成绩还差一大截，还报什么名？综合素质太差，根本就没有报名的资格。

与国外企业相比，国内有很多企业在开发能力、市场能力、品牌效应等方面相差很远。所以，国际化是重要的前提。哈佛商学院的波特教授在《国家竞争优势》这本书里把国家竞争的发展分为四步：第一步生产要素导向，第二步投资导向，第三步创新导向，第四步富裕导向。这四步里，前三步是发展，最后一步就是不再发展。

让我们从宏观上认识这个问题。作为一个国家，一开始生产要素是导向，它主要通过廉价劳动力、低价成本参与竞争。中国的确经历过这个阶段，开始外国公司进入中国市场，在珠江三角洲加工很简单的东西，工人工资非常低，但生产的产品在国际市场上却很有竞争力。当珠江三角洲工人工资提高了之后，成本高了，就转到山东，现在山东也不合算了，就转移到更便宜的西北去了。随着劳动

力工资的增加，逐渐向外转。对外国企业来讲，中国范围很大，可以逐渐地转。但是无论如何，你还是没有竞争力。在美国，中国的产品就缺乏竞争力，因为做的是低附加值的产品，主要靠劳动力便宜拉动。

再进入下一步，靠什么？没办法了，只有靠投资，靠投资来拉动经济的发展。

目前我们正好遇到这个问题。国家现在有 8% 左右的发展速度，靠的是几年中投资几千亿美元投资规模的拉动，相当于美国当年的“罗斯福新政”——靠财政拿钱。中国现在财政没有钱，就靠发行国债，然后投资铁路、公路的基础设施，靠这些来拉动发展，保持很快的增长速度，而这种投资拉动的的时间却是有限的。过去只要建电厂就有钱赚，现在电业局往外卖电却卖不出去，这都是有限的，要把握住市场，就要创新导向，这是最为关键的。

美国就是抓住了创新导向，永远都在创新。克林顿之所以能连任总统，最重要的一点就是使美国的经济保持 24 个月的增长。他上台之后首先把前几位总统所确立的美国国家战略的“星球大战计划”砍掉，把节约的几千亿美元拿出来投资信息产业，现在美国信息业总价值可以买三个美国的汽车行业，这就是他的创新，拉动了全世界经济的增长，也保持了美国经济的高速增长。

最后再进入富裕导向，那就是不发展。像英国这些国家，很难再有新的发展。但是如果我们保持这种创新，还可以发展。对于一个发展中国家，如果到了创新阶段，该是个什么概念呢？波特说：“在创新阶段的企业，除了有自己全球化的线路、逐步辐射国际行销与服务网络之外，还搭配已有的国际知名度的品牌活动，并采取国外设厂制造方式以降低成本，并加强对当地市场的影响。这一企业活动，显示出创新导向阶段乃是投资国外阶段。”这是对发展中国家创新阶段最明确的意义：“创新导向阶段”乃是投资国外阶段，也就是在国外行销。他说得很清楚：“国际知名度品牌的活动、国外设厂、降低成本、加强对当地市场的影响，就是建立一个国际的销售网络，国际的品牌。”

海尔启示

五百强不是一个企业要做到多大规模的问题，它是发展所必须的方向，谁要是把五百强当成卡拉 OK，想唱就唱，想不唱就不唱，只能说明你与你企业的境界就是支摊子的个体户。

米兰·昆德拉说过，人类一思考，上帝就发笑。真的，人在上帝面前确实是太渺小了。在海尔提出世界五百强是自己的目标的时候，疑义就潮水般地涌来了。五百强的目标提出来之后，只要谁一提五百强，大家肯定

就发笑：海尔在干嘛，分明是在搞笑嘛，我们现在与五百强的比较实际上就像人与上帝的比较一样。五百强只是海尔卡拉 OK 一下的宣传题材而已，这个家伙实际上想借五百强这个题材捞取市场资源。

长期的封闭给中国企业带来一种奇怪的思维模式，如果一种东西距离自己太远，那么，我们根本不可能去想象它，更谈不上做这样的计划与目标。确实是这样，因为有太多的因素给我们的企业在发展的道路上留下障碍，因此我们很多的企业完全是被机会主义的思维主导着：我只想我们下一步要干什么，未来是没有想象的未来。

其实，我们的企业根本不知道五百强是什么东西。五百强是说我们的企业是世界级的品牌，我们的公司必须成长为跨国公司。

全球化下的要素流动导致国际竞争的核心就是要素的竞争，而不是以往单纯的争夺市场的竞争，而要素竞争的主体就是跨国公司，如果我们不是跨国公司，我们怎样在全球范围内组合要素呢？

中国加入 WTO 之后，我们一直在说，中国的优势不一定是中国企业的优势，这句话从目前看，确实是中国企业没有优势，为什么？因为几乎所有的五百强中的大家电品牌都来到中国市场，他们与中国的企业一样拥有了中国市场的要素优势，但是他们拥有世界品牌、网络、技术等我们所没有的要素资源，因此，中国的家电企业在竞争上处于明显的劣势。

原来的要素优势强调要素的不流动性，因而要素优势一旦存在就不会变化。但是在新的时代要素结构改变了，因为全球化消除了要素不流动的特性，使优势的意义发生了根本的变化。

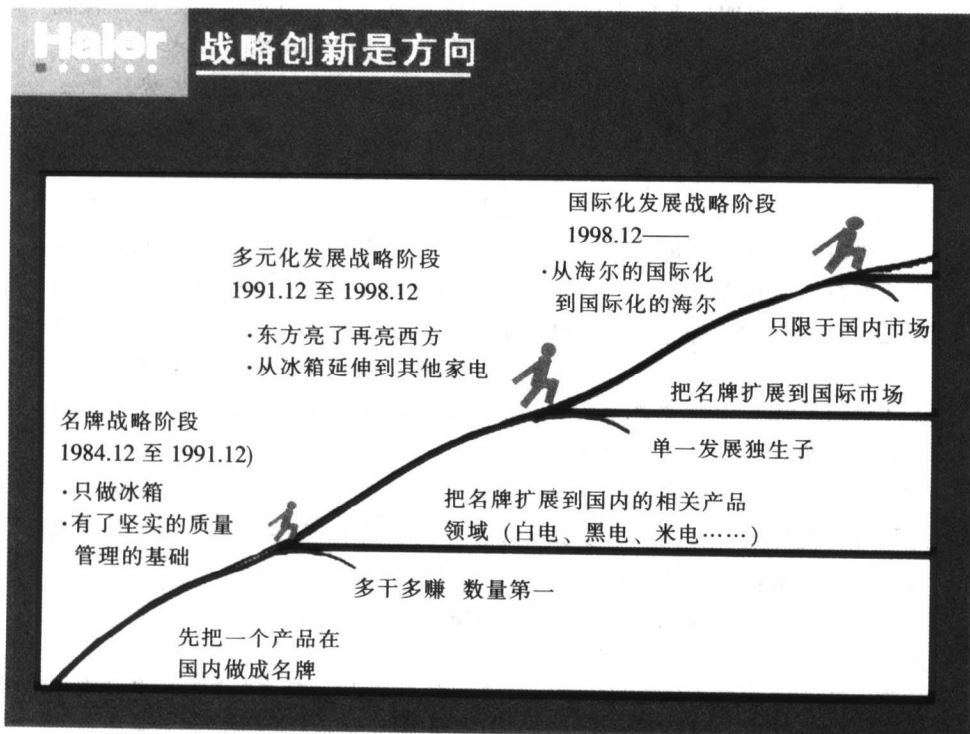
跨国公司可以利用自己的技术等无形的要素与全球任何一个地方的优势等有形要素结合强化自己的竞争力，而中国目前没有这种跨国公司，所以，我们的企业只有蜷缩在国内。中国企业在品牌、技术、管理等方面没有无形的要素优势，如果再出不去变不成五百强的话，我们的企业就会变成“中国大棚”中的“产妇”。所以，五百强的问题是严肃的、是让我们紧张的高雅音乐，而不是卡拉 OK。

嘲笑海尔的五百强真的是十分愚蠢的，说明我们不了解我们做企业的终极目标是什么。当然，很多企业根本就没有终极目标。另外，一个接近五百强的企业最先感觉到这种压力也是非常正常的。

如果我们的企业不能成为五百强的话，你再比划也没有用，有一个谚语是说拿鸡蛋去打石头，鸡蛋破了，拿石头打鸡蛋还是鸡蛋破了，所以在今后的跨国竞争中，不是你比试你与跨国公司的技战术，而首先要求的是你要成为石头而不是鸡蛋，因为不是石头的话，你用什么招数都显得不自量力。

2. 中国不再需要“要不要多元化”的争论了 如果没有多元化就没有全球化

问题不是要不要多元化，关键是看你能不能多元化。目前外界评论的“多元化”只是狭义的多元化。广义的多元化指企业在竞争中取胜要靠国际化，而国际化必须要多元化。多元化不仅是产业的多元化，而主要指市场多元化。如可口可乐，有一位经济学家说它是专业化，海尔认为可口可乐应该是多元化的，因为全世界各个角落的市场都被可口可乐征服了，不管发达国家还是发展中国家，甚至城市的、农村的市场都被它征服了，这就是市场多元化。



名牌战略贯彻海尔战略发展创新三个阶段

海尔在 1984—1991 年做了 7 年冰箱，然后进入了冷柜、空调、洗衣机等白色家电领域。1997 年，海尔从白色家电领域进入黑色家电，如电视机等，然后开始又进入电脑行业。

国外把家电分为三类：白色家电、黑色家电和米色家电。白色家电指可以替代人们家务劳动的产品；黑色家电可为人们提供娱乐，像彩电、音响等；米色家电指电脑信息产品。这种划分基本上以颜色来区分。在家电行业里，海尔将三种家电市场都做好了，而且多元化发展较快。外界包括很多记者对此议论很多：到底该不该多元化？应该多元化还是专业化？

目前外界评论的“多元化”只是狭义的多元化。

广义的多元化指企业在竞争中取胜要靠国际化，而国际化必须要多元化。多元化不仅是产业的多元化，而主要指市场多元化。如可口可乐，有一位经济学家说它是专业化，海尔认为可口可乐应该是多元化的，因为全世界各个角落的市场都被可口可乐征服了，不管发达国家还是发展中国家，甚至城市的、农村的市场都被它征服了，这就是市场多元化。

而反过来说，随着市场多元化，商业多元化不断发展。如美国一大连锁店，不管谁的产品进来，都必须打它的牌子。这个连锁店并不生产这种产品，如服装、家电，但都打着它的牌子。你能说它做多少产业吗？但它有了市场多元化，有了这么大的市场资源，也就顺理成章了。

比如耐克，员工只有几千人，全世界的耐克鞋却不计其数，它本身并没有工厂，但却有市场，工厂是虚拟的，它只抓两头，一头是鞋的设计、开发，另一头是销售。归根结底，谁拥有市场资源，谁就成为最终的胜利者。中国的产品出口几乎都打别人的牌子，因为没有市场资源，长此以往只能成为别人的加工基地。因此，多元化的发展应是一种趋势，最关键的是在国际市场把牌子做好，不一定有自己的工厂，但却拥有全世界的市场。

所以说，多元化和专业化的争论可以休矣！根本不存在要不要多元化的问题，而是能不能多元化的问题。海尔的多元化从开始被别人攻击，现在攻击海尔的企业反过来又纷纷跟进，就说明这个问题。

海尔启示

中国所有对于多元化的批评实际上都忘记了市场的年纪。如果把企业看成是鱼，市场看成是水的话，我们所有的讨论都集中在鱼多干几件事是错误的的问题上，而忘记了谈论水的问题。中国很多多元化的失败都是没有能力多元化的失败，而不是多元化本身的失败，但是，我们往往把账记在了多元化本身上。

中国的产业专家可以分成两派，一是山药蛋派，第二种就是现在所说的海归派。在很多问题的看法上，这两派虽然观点有很大的差异，但是在生硬地看问题上是一样的可悲。

为什么？一是山药蛋派以前所学的东西已经落后，理论根本指导不了现实。二是海归派理论太先进，套到中国复杂的现实市场中也指导不了现实，并且这部分人喜欢言必称希腊，一有问题就开始拿出国外的理论来吓唬人，在多元化问题上也是这样，在谈到海尔的多元化的时候，马上就引经据典，比如有咨询公司的学者就指出多元化成功的几率很小，海尔凭什么能避免。这种宿命的理论出自被理论全副武装起来的理论学者之嘴是非常难以理解的。这样的分析往往是钻到理论的树林子里，连自己都找不到了还找什么问题。

我们认为多元化的问题不仅仅是公司的本身产业的扩展问题，实际上更为重要的是公司所生存的市场环境的进化程度问题。就是说决定一家公司多元化成功与失败的关键是看市场中产业的进化程度是高还是低，尤其是在中国这种发展中的市场中尤其如此。

倡导聚焦经营的阿尔·里斯说，当公司的目标分散的时候，它就会分散力量，就会将能量浪费在过多的产品和过多的市场上，从公司的发展历史来看确实是这样，但是，这样聚焦的法则描述的东西更是马后炮。

日本的公司原来是世界上产品线最长的公司，现在轮到韩国的公司了。在经过 1997 的金融危机之后，韩国公司的产品线也在缩短。每一个产业都非常成熟，意味着每个产业进入的门槛都非常高，也意味着机会成本非常高，所以，在这样环境下的公司不敢贸然地进入陌生的领域。

与此相反的是，只要在一个行业中任意一伸腿就可以捞上钱的机会遍地都是的时候，多元化一下难道是好事情吗？

其实任何后起的国家，在其追赶发达国家的产业的初期都是靠出卖初级的要素资源，在这个阶段成长起来的企业也是如此，即使这些企业的牌子已经声名鹊起，那么就意味着它在未来就吃这口饭了吗？不是。IBM 原来是干什么的？索尼是做什么的？它们都在变化，因此，我们说我们的大企业至今还没有找到固定自己未来的产业，他们还在寻找好产业的路上。他们目前的多元化无非是寻找未来生路的一种方式而已，没有什么大惊小怪的。

有人说海尔多元化失败了，但营业额 1000 亿元不是一个产品做成的。

我们现在往往一有事情就拿 GE 等美国企业做尺子来测量海尔的走路方式，错！企业所在的国家、所在的市场、成长的年龄都是不一样的，没有可比性，最有可比性的是 GE 的儿童时期与现在的海尔，但是，我们很多专家连 GE 童年的历史也不了解，又怎么去正确比较呢？

3. WTO 之后我们必须踏上“狼变”的痛苦之旅

我们的企业能有现在的身材并不是因为我们的能力强，而是市场空间大。中国的市场开放后，我们已经没有第二次这样的机会了，我们必须在痛苦中长大。今天我们的对手都是国际化的公司，但所有到中国来的外国企业并不是为了要与你决战而来的，他们并不把你看成他的对手，他们是看着中国市场来的。但是，他们却是我们必须面对的对手，不仅是在中国，而且在全球，所以，我们必须长大，必须实现“狼变”。

中国加入 WTO 之后，对中国企业究竟意味着什么？我们认为挑战大于机遇。我们并不认为加入 WTO 之后，中国企业什么都好了，反而面临的竞争更激烈了，这可以从国内国外两个方面来理解。

把小的市场留给我们？没有这一天

从国内这个角度来讲，我们将面临国外企业争霸中国市场的挑战。所有国际上的跨国大公司几乎都到中国来了。他们进军中国的战略非常简单，就像微软在企业发展过程当中的战略一样：赢家通吃。比我弱的，可以兼并的，统统兼并。他们的目标就是不给你留任何一点市场和地盘。最典型的是美国的柯达公司，他的目标是把中国的胶卷市场都占领，因而在中国建了很多的冲洗店；另一个典型就是可口可乐，可口可乐在中国建立了很多的分装厂。他们的无价之宝是营销服务网络。他们可以投入 10 亿美元、20 亿美元，一下子把中国市场覆盖。

所以，如果说还幻想等加入 WTO 之后，外国人占大的市场，把小的市场留给我们，没有那一天！这是一个非常严酷的考验。当然，很多企业非常乐观，可能是认为自己已经做好准备或者实力非常强，但目前中国企业和这些外国公司竞争起来根本不行！

从企业内部来讲，中国企业和外国企业比较起来，个头都很小，必须长大。

这不是你愿不愿意的问题，而是如果你不长大，就没有生存的地位。但现在的问题就在于，一方面我们要迅速成长起来，否则无法与外国企业抗衡；但是另一方面，我们自身的素质支持不了这个成长。打比方说，一个小孩子必须要长大，现在长大了，长成一米八的个头，但是由于营养不良，小时候没有供上营养，虽然长到一定的个头，但身体非常虚弱，他就无法与别人抗衡和竞争。

这次不是狼来了而是来了狼群

中国加入 WTO，你的产品不会更快地在世界畅通无阻。因为国外大公司会阻止中国产品进入国际市场的速度。也就是说，他会想出种种办法，使你不能很顺利地出口。主要是两个战略，一是反倾销，二是提高进入成本，即加大非贸易关税壁垒，加大技术壁垒。

比方说反倾销，欧盟曾经对中国的微波炉提出征收 21% 的倾销税。包括所有的中国企业都声称自己没有在那儿倾销，但对不起，中国产品都要征收这个税，海尔也不能幸免。2001 年，海尔在意大利的工厂真正建立，不再是散件组装，而是真正在当地生产，成为有竞争力的本土化产品。

美国政府规定，进入美国的冰箱要达到美国 2001 年的能耗标准，后来又提出来了 2003 年的能耗标准。当然，因为海尔在美国设厂，在美国设计，可以比较好地解决这个问题。但是我们认为外国人这两个杀手锏，以中国企业目前这种竞争力，很难适应 WTO 后的国际竞争。

从企业外部来讲，现在国际化的大公司特别是家电企业，到中国不是来销售，而是到中国来安营扎寨，包括有些企业的设计中心甚至总部都迁到中国来了。过去，我们把外国企业进军中国比喻为狼来了，现在不是狼来了，而是狼群来了！如果面对这么多身体比你强壮得多的国际化公司，你怎么办？这正如我们正在开着全运会，突然全体奥运会选手来了，你参加不参加？你想参加没资格，因为你没有到入围线。如果你不参加，就永远没有机会，所以，对我们来讲，唯一的选择就必须是全面的国际化，就是要潜下心来提高自身的素质。不能像中国足球那样，今天出一个主意，明天出一个主意，就是不去提高自身的素质，永远没有进步。

狼群着眼的是整个中国的草原

中国企业为什么要实施全面国际化呢？因为原来中国企业的发展比较快，机遇起了重要的作用，除改革开放的政策外，中国这个巨大的市场空间给我们创造了条件，虽然当时中国企业竞争力不是很强，但还是得到了很快的发展，这不是我们的能力强，而是市场空间大。今天我们的对手都变成了国际化的公司，但所有到中国来的外国企业并不是为了要与你决战而来的，并不把你看成他的对手，他是看着中国市场来的，所以，对于所有竞争对手应该第一是采取学习的态度，你比人家差远了，你必须有这个心态。

第二是在学习过程中成长。如果过去说与狼共舞，现在应该改一句话：与狼共生共赢！大家如果共同提高，都会有市场份额，都会取得发展，所以，海尔认为如果不实施全面国际化战略，就没有道路可走。如要实施，你要潜下心来改造自己，提高自己，这是一件非常艰苦的事情。如果再想有一次大的市场空间供我们发展的话，已经没这个机会了，也没这种可能了。

所以，应对国外大公司对中国的挑战，最好的办法就是，你必须要成为国际化的公司。既然要“与狼共舞”，你就必须成为狼！如果你不是狼，你就会被吃掉，也就没有你生存资格。现在的问题是，我们中国企业自己都认为自己就是羊，把自己摆在弱者的位置上，这就没有生存资格可言！所以，我们要搭建国际化大企业的框架，成为国际化的大公司。

只有想变成狼才可能有机会

面对加入 WTO 企业应该怎么办？

怎么想成为狼

既然要与狼共舞，你就必须成为狼，否则，把自己摆在羊的位置上，结果只有被吃掉，如果把自己变成狼，还可以拼搏一番。



海尔广告在意大利 甲级联赛 AC 米兰主场

那么怎么成为狼呢？国外大公司到发展中国家的竞争原则就是赢家通吃中国。中国企业对此不能没有认识。要成为狼，就必须熟悉和了解国际竞争的规则。按照国际惯例来竞争：如果你不敢也不去，不了解国际大公司之间的竞争规则，你就没有成为狼的可能。

中国加入 WTO 后，机遇与挑战并存。这话应该说：只有你面对挑战，才有机遇；如果你不敢面对挑战，就不可能有机遇。

那么，我们面对的挑战是什么？

- 一是全球一体化的挑战；
- 二是信息化的挑战；
- 三是用户制定市场规则的挑战。

全球经济一体化挑战使我们不仅要面对国内市场，也要面对全球市场。全球用户；信息化挑战不仅仅是电子商务，更重要的是组织结构的变化：用户制定规则的挑战是指在以前，信息不同步，你生产什么，用户就买什么。而现在，在同一时刻，用户可以通过互联网知道你生产什么，竞争对手也知道你在开发什么。

所以，你必须以用户为中心，最大限度地满足用户的需求。

怎么做成狼

中国企业在加入 WTO 之前和之后，都要做出一个国内市场与国外市场相互呼应的战略。海尔有一个口号，叫“无内不稳，无外不强”，就是说在国内没有市场竞争力，也就不可能到国际上去。加入 WTO 后，不存在国内国外市场，应该是国内国外市场相互呼应。韩国是“贸易立国”，国内资源少，一开始就把眼光放在国际市场。而我们也应以国际市场确定自己的市场拓展战略。国际市场做强了，可以促进国内市场。

怎么赢了狼

在信息化时代，企业要进行业务流程再造，进行的目的就是握住市场这只无形的手，使每一个人成为一个 SBU 波特的价值链强调以长期利润最大化为企业的目标，而海尔认为在信息化时代，应提到以用户为中心、以用户满意度的最大化为目标上，否则企业的利润也无从谈起。因为在这个时代，价值链已不太适宜。过去，一家企业可以把价值链中所有的环节都控制住，而在信息化时代，一家企业不可能把价值链中的每个环节都做好，因为相当多的企业、行业都要进入你的价值链环节，来蚕食你的价值链，所以，你只能抓住一个关键点并持续强化这个关键点，才能把企业做好，把市场做好。

现在，海尔与国际大公司相比，在实力上相差有一段距离，但是，并非是说外国大公司进入中国就一定能够握住市场这只无形的手。海尔在美国、欧洲市场上升很快，尽管它有很多地方不如国际大公司，但是海尔就是依靠速度去竞争。外国公司半年开发一个新产品，海尔两个月就可以完成；外国公司两个月完成的产品，海尔 7 天就可以拿出样品来。

速度是海尔竞争的优势，海尔进行业务流程再造的目的就是使每位员工成为一个 SUB，如果这样，每位员工不再是一个负债而是一个资本，每一位员工都是一个创新的主体，那么，企业将无往而不胜。

对企业来说，创新是什么？企业的创新意味着什么呢？对于企业来说，创新就是创造性的破坏，将原有已成功的经验统统打破，不断打破原有的平衡，否定

自我，重塑自我，那么企业将在所有的竞争中取胜。

WTO在原则上应该是解放了自己也解放了别人，如果真是这样的话，也就意味着中国的家电产品在这个世界上是畅通无阻的，事实上根本不是这样，最形象的场景是跨国企业用手捂住了自己的市场不让你进去，而自己却用巨大的力量挤开了我们的大门。国内市场已国际化，怎样在这样的环境中长大、长得更有竞争力是我们的企业面临的最大课题与难题。

在中国加入WTO之前，尽管我们认为中国家电产业的竞争是最激烈的，但是，事实上我们仍然处在温暖的大棚里，没有真正的残酷的竞争对手，在大棚中受到了多种呵护。在中国加入WTO之后，天气马上就变了。

这种情况不是理论分析，现实已经出现，多起复杂的贸易摩擦已经证明中国家电产业已经进入贸易摩擦的高发期。土耳其对中国彩电的反倾销指控；美国、加拿大、墨西哥等国计划对中国家电产品进行进口限制，越来越多的国家对中国的家电产品开始显露出警惕性的贸易情绪。

中国角色的转变使其他成员对中国原有的单边设限如：关税、配额、许可证等旧有贸易限制手段的作用弱化，而新型的反倾销、反补贴和保障措施等贸易救济手段被广泛应用。此外，世贸组织成员在我国未获得“市场经济地位”时，反倾销案件发起国可任意选择某一替代国商品的成本数据计算正常价值，确定倾销幅度，而不使用我国企业自身的数据，这样往往导致“倾销幅度”被高估。这种非市场经济待遇对我国家电出口企业的有效应诉形成很大障碍。“替代国”做法的随意性也给了进口国相关产业取胜的机会，中国彩电在美国被指反倾销的贸易纠纷历程就是最有利的佐证。因此，中国相关政府部门与家电产业要做好长期准备，以应对更高难度的贸易摩擦。

完全靠企业是难以取消对中国家电产品的贸易歧视的。政府必须在今后的全球多边贸易谈判中发挥建设性作用，推动并建立有利于中国出口贸易的、更加自由、稳定的全球贸易机制，为家电产品出口提供广泛的政府支持。

产业结构的雷同使我们的产品与许多国家的当地产业发生冲突，也是造成贸易纠纷的重要原因。因此，中国家电产业结构的调整应该成为长久课题，怎样把自己的产业放在全球大背景下去调整显得意义重大。这一点单靠产业是不行的，需要政府投放能快速改变生产要素质量的宏观诱因。

与产业结构调整相伴的应该是投资方式的变化。一个产业的成长光靠出口是不行的，全球化实际上是投资的全球化，而不仅仅是在中国投资然后通过中国出口。随着中国家电产品国际竞争力的提升，中国家电品牌可以在全球重点市场进行当地化的投资，这样可以缓解与当地政府、产业的关系，从而把出口变成当地的国内贸易。

中国家电产业在应对贸易摩擦方面还缺乏足够的经验，在很多的贸易纠纷案件上往往选择沉默，这是错误的。对中国家电产业来说，应对贸易摩擦是一项长期艰巨的工程，政府与产业应该加强互动，遵循 WTO 规则，健全贸易救济措施和安全保障体系，合理、科学地保护中国的家电产业。政府要做的事情有很多，企业要做的就是把自己变成狼，这样的狼实际上就是世界名牌、世界级别的跨国公司、世界五百强，如果我们自己变不成狼，谁也帮不了我们的忙。