

第一章 固态企业， 在全球化屋顶下的迷茫

——液态公司理念的提出

在新经济时代，环境的改变可谓一日千里，真有些让我们望尘莫及，也让我们措手不及。尤其是在全球化的大背景下，与那些跨国公司博弈的时候，我们的企业的表现是那么的力不从心，是那么的困顿和迷茫……

老板一思考，“上帝”就发笑。这是从米兰·昆德拉的小说上看到的犹太谚语“人类一思考，上帝就发笑”套用而来的。但是，人类能够停止思考吗？如今是新经济时代，竞争那么激烈，老板更是不可能停止思考。

1. 唯一不变的只有“变”
2. 公司间竞争愈演愈烈
3. 危机“暗礁”不时出现
4. 大浪淘沙也淘“砂”
5. 走不出去难走出去更难
6. “固态”难以适应新形势

1.

唯一不变的只有“变”

信息社会的发展规律，“唯一不变的就是一切都在变”。一切皆变，无物常在。这种环境变化的表现一方面在于不变的东西越来越少，另一方面在于不变的时间越来越短。因此，环境变得越来越难以预测，放眼“战场”一片硝烟弥漫。

当下，迅速变化的国内产业环境宛如“六月的天，娃娃的脸”。手机市场火爆一时，但当众多企业风风火火杀入时，却发现竞争已呈现惨烈状况；而汽车、VCD等热门行业，也往往呈现出“王小二过年，一年不如一年”的景象。

进军国际市场的企业，面临的生存环境更是多变。试想，他们的市场多在西欧、美国，生产基地却多数在中国大陆，总公司要运筹帷幄，自需眼观四路、耳听八方，其间接接受的挑战和困难实在很难用笔墨形容。再加上1997年金融风暴、911恐怖事件、SARS能源危机所带来的全球经济不景气，华人企业对“变化年年有，今年特别多”这句话感同身受，深知所处经营环境的艰难。

难怪英特尔公司的元老葛洛夫以一种盛世危言的口吻告诫人

们：“10 倍数的时代已经来临，我们的失败和成功都以 10 倍数的节奏进行”，任何企业都有“80% 的危机和 20% 的机会”。

的确，未来不再是确定的，外部环境的迅速变化，使得企业家们如履薄冰：市场再也不像以前那样，未来的发展变化几乎可以被准确的预知，格局可以在较长的时间内保持基本稳定。

信息不再等于决策的质量，在 10 年或者 5 年之前，企业家会感到非常缺乏信息。因此，信息工作的任何改善都将立即提高将要进行的决策的质量。从某种意义上说，信息本身就是决策。而今天，信息像潮水一样涌来，你决策的质量并不是由你所获得的信息质量来决定的，而是由你的思维方式和你思考问题的深度、广度来决定的。组织日渐失聪，变笨，变傻。信息时代在缩短人与人之间距离的同时，却不断地拉长着企业和市场之间的距离。CEO 们不知道他们的火车驶向何方，不知道他们的员工在想什么，不知道明天是什么？因此说，过去我们用 5 年的实践来调整我们的战略，而今天，我们只能用一年，一个月，甚至更短。

在中国这片土地上，本土的企业除了要应对“土狼”、本地狼以外，国外的“野狼”也开始大规模的闯进。资源不再像以前那样受到空间的限制，诸如资金、人员、管理和品牌等资源的流动更加方便和自由。越来越多的公司开始倾向于把世界视为一个整体，来应对相关的企业竞争。

企业之间的游戏规则也发生改变。几乎是在一夜间，我们发现绝大多数市场已经饱和了，企业的发展周期以级数级的速度在发展，个人财富以百倍的速度在增值，时代变了，环境正在以前所未有的速度发生着剧烈的变化，新的机遇和挑战就像快动作播放的片子，被压缩在一起，接踵而至！

经济全球化，游戏规则突然发生的改变，使原来我们所熟悉的经营方式不再能够保证组织的赢利性。市场中的竞争者和闲置

的生产能力都太多了。信息时代的到来使关键因素的变化速度与以往大不相同，游戏规则在瞬间发生的变化，有些让我们措手不及。比如，以往手机在中国是和彩电一样在商店里卖，在美国却往往是和运营商的服务绑在一起卖，一个运营商出售的手机不可以入另外一个运营商的网。同样的东西，在商店里促销的方式也不一样。在中国用来吸引顾客的招数在西方可能正好可以驱赶客户。

面对这样一种情况，面对骤然改变的全球化商业规则，我们没有别的办法，我们只有适应，就像我们参加奥运会一样，我们不能一进篮球场看见这个篮筐很高，我们就说这个篮筐那么高，完全是为你们美国和西方大个子设计的，我们的小个子肯定吃亏。我们更不能够说，参加奥运会我们第一条要求就是把篮筐降下来，不可能，只能适应篮筐比较高的情况。

同样的，这对我们的企业领导者提出了新的要求，那就是要能迅速地适应市场，适应完全陌生的游戏规则。“迅速”不是随便说的。试想一下，你今天收购了一家外国企业，它在亏损，但你不了解那个市场，不了解那个组织，也不了解那里的人，怎么办？学？你学一个月，那家公司就继续亏损一个月，你学两个月，它就再亏一个月。当你来到一个陌生的市场，你要学习，市场却不等人，你就必须付出学费，所以要强调迅速。

达尔文的生物进化论上讲，在一个迅速变化的环境中，最后生存下来的不是最强的动物，也不是最聪明的动物，而是能最快适应环境的动物。中国的企业无论多大，与国际大企业比较，仍然是底子薄、资源少、经验不足。因此，如果说在中国发展是硬道理，那么在现阶段的国际市场上，生存才是硬道理。而这一切，都必须建立在适应全球化经济环境的基础之上。

2.

公司间竞争愈演愈烈

中国加入 WTO 已经有 4 年了，四年来中国越来越多地与世界接轨，也越来越多地感受到全球化所带来的变化。尽管对于一般的公众来说，经济全球化所带来的实惠正在逐渐显现，但是站在企业的角度来看，市场竞争正在逐渐加剧。

放眼世界，那些成功的企业基本上都是全球化经营，只有区域市场销售和品牌的企业今后将越来越难以生存；企业必须有能力在全球范围内支配和使用资源，才能最有效率、最有竞争力，而目前国外企业是用全球的资源来打只有区域资源的中国企业。在这样的大趋势之下，中国企业的全球化进程越慢，今后面临的风险和挑战就越大。

国外企业正在加大对中国市场和中国企业的攻击，如果我们在国内国外两个市场不能做出相应的反击和改变，只会越来越被动！

随着市场透明度的提高，竞争的激烈程度愈演愈烈，有远见的企业都在争先恐后地希望给客户提供的新的价值，以保有或扩大市场份额。其实现在产业中的竞争是大大超越了现有参与者的范

围，客户、供应商、替代品以及潜在的进入者均成为该产业现存者的竞争对手，这就使得竞争多加了几分重彩：

首先，是现有竞争对手的竞争。传统的竞争者以人们熟悉的方式争夺地位，通常是价格竞争、广告战、新产品引进、技术进步，增加客户服务等。在经济不景气或产业增长缓慢的行业，对于寻求扩张的公司来讲，竞争的内容就成了一场争夺市场份额的竞赛。

其次，是新的竞争对手的加入。在新经济下，对中国企业来说，新的竞争对手大多来自于国外。与我们自身很多方面的不完善相比，这些国外企业可谓实力强大。近年来我国市场的快速增长，吸引了跨国公司纷纷进入，面对咄咄逼人之势，他们往往从某一点切入，专注于某些领域并获得优势，他们会不断攫取现存的竞争者从其消费群体中获得的利润。加入一个产业的新对手引进新的业务能力，带有获取市场份额的欲望，同时也带来可观的资源，结果价格可能被压低或导致守成者的成本上升，利润率下降。

因此，我们大多数企业长期只能追在人家屁股后面跑，发展滞后的我国一些本土企业和公司，由于技术和研发能力的先天不足，时刻面临被跨国巨头吃掉的危险，亟待突围。

特别是在 2004 年以来，外企在中国已经完成部分行业的布局。这种现象终于发展到了涉及垄断的地步。柯达现象则成为了这种变化的代表，美国柯达成功收购了中国乐凯 20% 股份，从而完成一个奇迹——这片东方大地上几乎所有影像业工厂均由它控股和参股；它还建立了 8000 余家连锁店，那是仅次于中国邮政的第二大连锁终端系统。据说，中国人用的胶卷，每十卷中就有七卷是柯达产品。在美国，柯达代表着影像业；在中国，现在它同样代表着影像业。反倾销、行业特别保护对柯达来说已经成为过时的概念。柯达可以从容在美、中布局。2003 年 9 月底，

柯达已经宣布在美国本土停止生产胶卷，全面进入数码时代，有市场人士猜测：传统胶卷生产将移师中国。柯达会不会象征后 WTO 中国的典型产业形态？一家或几家跨国公司，同时在母国和中国占据主导地位，控制整个链条中最关键要素：产业标准、核心技术、品牌、供应链、现金流等等。而中国本土企业，充当其 OEM 制造车间，或者扮演其终端销售店，它们的利润率会被非常精确地计算在微薄状态——使其无法完成积累。

从整体上看，尽管其他行业还没有出现像柯达这样的情况，但是很多行业已经呈现出柯达现象的苗头。在保险行业，借助国有红筹寡头的跳板，目前已经有多家美资保险公司拿到了中国牌照，襁褓中的中国本土保险注定是以卵击石；在零售行业，沃尔玛已经在中国开了 24 家大卖场，其本土竞争对手如螳臂当车；继雅芳 2004 年 3 月 15 日宣布其中国公司与美晨达成“分手协议”后，2004 年 5 月 11 日，宝洁也终于从在华合作 16 年的老伙伴和黄手中收购宝洁中国剩余的 20% 股权，宣告一个月内实现在华独资；而欧莱雅分别于 2003 年 12 月 10 日和 2004 年 1 月 27 日斥巨资收购了本土品牌“小护士”和“羽西”，并称这两项收购有利于其开拓二三级市场，以及推出更适应当地客户的产品。联合利华已经将原先在上海的四家工厂于 2004 年年底全部搬入位于合肥开发区的新厂房，并将其变成亚洲供应基地。

短短时间内，日化跨国巨头在华经营战略的调整步伐如此紧凑，从这种经营行为不难看出跨国公司在华寻求终极目标——垄断和盈利的一个苗头。

除化妆品行业外，在汽车、零售以及信息技术等行业，这种现象也屡见不鲜。在汽车行业，跨国巨头纷纷布局，中国成为世界汽车零部件的工厂。近年来，随着全球一体化的脚步，很多跨国公司相继完成在华投资布局，在华的汽车企业零部件生产开始出现本土化浪潮，吸引了一批跨国巨头来华投资设厂，我国开始

成为世界企业生产工厂。据统计，仅在汽车行业，全国 5000 多家汽车零部件企业中，目前已有 1200 多家是外商投资企业，超过 1/5，跨国集团在华独资和合资企业在我国已形成列强环伺之势。在 2004 年，诺基亚、爱立信和摩托罗拉就相继进行了合资公司的股份重组，明显已经开始为今年电信行业的全面开放做好了准备。目前进入“世界 500 强”的石油石化公司、世界著名的专业化公司都已在华进行了投资布局。埃克森美孚、壳牌、BP 等在中国投资总额已达 100 多亿美元。BP 公司已成为在华投资最多的外国石油公司，巴斯夫公司则成为在华投资最多的外国石化化工公司，涉及业务领域不断拓宽，涵盖上、中、下游。

目前，跨国公司也都几乎完成了他们的战略调整，一些跨国公司的战略重点已经转向将中国公司向地区总部的转变。最新的数据显示，跨国公司在华设立的投资性公司逾 220 家，部分投资性公司已经或正在向地区总部转变，其中上海 79 家，北京 30 多家。这种转变预示着外资将由资本输出和战略布局向全面竞争进行转变。这份报告表明，在我国加入 WTO 后过渡期内，跨国公司将调整在华战略，其主要表现为直接贸易和生产战略替代本地化发展战略；跨国公司之间的融合成为潮流；而独立化战略亦将成为跨国公司进入中国的主要形式。这表明入世之后的这三、四年，外资企业在中国的战略布局其实已经悄然形成。

眼下，中国的经营环境真是扑朔迷离。成熟的行业已由内向走向外向，但面临的似是防不胜防的贸易壁垒。中国的各行各业竞争出现了前所未有的白热化局面，企业风云变幻，竞争异常激烈。尤其在这些跨国公司的参与下，中国的“舞台”可以说一会儿是“锣鼓喧天”，一会儿是“遍地哀号”。还有一些企业和公司倚门而望，茫然不知所措。

企业间越来越激烈的竞争的结果就是优胜劣汰，一些竞争力不强的企业难免会被逐出大局。应该说，在新一轮企业淘汰大趋

势下，能够存活下来的将是极少数。那么，企业如何才能快速面对愈演愈激烈的竞争变化呢？只有一条，那就是顺应形势，像水一样，将自己锤炼得能够充足应对环境的变化。

3.

危机“暗礁”不时出现

“危机”在汉语中大有讲究，从字面看，是“危”与“机”的组合，一方面代表着危险的境界，另一方面也意味着大量的机会。危机一般是指企业与客户、新闻媒体、政府等公众之间因为某种非常因素引发的对于企业的声誉、形象和发展造成不良影响的非常状态。

当企业在竞争的海洋中遨游的时候，随时都可能遭遇到巨浪的袭击和危机的困扰。危机是任何企业都不希望看到的局面，都会竭力避免；但是危机又无所不在，加强危机管理就成为公司运作的重要课题。

危机成为企业生存和发展进程中的一种普遍现象。这是最近北京零点前进咨询有限公司的一项关于京沪两地企业危机管理现状研究报告得出的结论。报告显示：有超过半数的被访企业处于中高度危机状态之中，仅有 45.2% 的企业处于一般危机状态。

由于现代企业总是处在一个风云莫测的变化环境中，企业永远无法避免随时可能发生的产品、价格、人才、信息、财务、信誉等种种危机。仅仅在 2004 年的“多事之秋”，就有迅驰险殇、

朗科折戟、格兰仕受谤、特富龙遭疑、巨能钙风波等等危机频频发生。然而，同样面对危机，有的企业沉着冷静，转危为安；有的企业则慌不择路，越陷越深。我们究竟该怎样做才能正确面对企业的“危机管理”呢？

其实，对于企业来说，除了不可抗拒的自然灾害之外，几乎所有人为原因造成的危机都是可以预防的。尤其对那些素来以诚信自律的企业而言，危机并不可怕。只要处理得当，危机也可以是契机——甚至有希望转化为胜机。

比尔·盖茨有一句名言：微软离破产永远只有 12 个月。这个全球软件的巨无霸之所以能够经历美国司法部门及各同行的围剿而安然无恙，恐怕与这种深刻的忧患意识不无关系。针对危机现象，专家认为：“最有效的解决方式是定期进行‘企业体检’。企业高管之所以难以发现自己的问题，常常是‘只缘身在此山中’。定期（至少两年一次）请企业外部的专业咨询公司对企业的各项功能进行‘体检’，才能有效地防患于未然。”

英特尔公司前 CEO 葛洛夫说过一句话：“没有准备的企业在危机中消亡，优秀的企业能成功地安渡危机，只有伟大的企业在危机中发现机遇。”

著名经济学家魏杰教授就曾经作过一个预言：“这是一个大浪淘沙的阶段，非常痛苦，我估计再过十年，现在民营企业 200 个中间有一个保留下来就不简单，垮台的垮台，成长的成长。”历史仿佛一步一步印证这一点，随着中国市场的开放及跨国公司在中国的进一步长驱直入，中国的竞争更加炽热也更加残酷。

各种危险变成真实和普遍，因为全球化企业越来越多地面临社会的变革、自然的灾难，地缘或国家性政治的不稳定因素和其他的市场震动。从各种冲突的发生到商业环境的改变，企业受到越来越多和越来越大的冲击。

可见，在企业的发展过程中，要随时面临着各种致命的打

击，威胁着企业的生存、发展、壮大。正确认识 and 面对这些挑战，并制定出积极有效的对策，真正的做到保全自己，对每个企业都是一项迫切而亟待解决的课题。

企业发展的无定性时刻在提醒我们：在顺利时，你要有紧迫感、危机感，要居安思危，就如华为总裁任正非在《华为的冬天》里写到的，“所有员工是否考虑过，如果有一天，公司销售额下滑、利润下滑甚至破产，我们怎么办？我们公司的太平时间太长了，这也许就是我们的灾难。泰坦尼克号也是在一片欢呼声中出的海。而且我相信，这一天一定会到来。面对这样的未来，我们是不是思考过？我们好多员工盲目自豪，盲目乐观，如果思考的人太少，也许危机就要来临。居安思危，不是危言耸听。”

4.

大浪淘沙也淘“砂”

管理专家认为，市场经济最明显的特征之一，就是企业时刻都在经受着淘汰。中国每年有近 100 万家企业被淘汰，美国每年被淘汰的企业大概为 10 万家，淘汰数大约只有我国倒闭数的 1/10，若考虑到两个国家在企业总数上的差别，这一数字可能会更加惊人。

通过调查，在过去 20 多年的改革开放中，中国企业实现了从小到大的成长，也经历了两次大的淘汰：1989 年淘汰了一批甚至存活了 10 多年的小乡镇企业，而 1993 年至 1994 年，随着国家经济政策的“软着陆”，淘汰了一批暴富企业。如果说，这些中小企业是被大浪所淘的“沙”的话，那么，那些如南德、巨人一样的稍微大一些的“砂”，仍然没有逃脱被淘汰的命运。这些企业在迅速膨胀并饱受赞誉后，一样轰然倒塌了。而另一批风格稳健的企业，如海尔、联想、TCL，终于在 1990 年代中后期展现出巨大的潜力，不仅成为中国商业界的标杆与代表，更显现出不输于国际业界巨头的生命活力，难能可贵地躲过了一波又一波的淘汰。但是不可否认，它们必然仍面临着难以逾越的障

碍：其核心竞争力仍简单地建立于成本和渠道上。难怪柳传志曾经在 2002 年时说：“我从 1984 年创办企业，18 年间和我同台领过奖的许多知名企业家，今天回过头去看，绝大部分已经销声匿迹。”

我们再看一下那些大型企业，也就是被我们誉为“砂”的公司的命运。仅在 2004 年，我们的企业和企业家就比以往任何一年都多灾多难。全国 500 强企业最明显的特点是除了入围门槛大幅度提高外，有 101 家“新面孔”荣登排行榜，这也意味着有 101 家企业退出了排行榜。仅仅一年时间就有 20% 的换位率，可见中国企业地位动荡之剧烈。有多少人能保证自己的企业明年还在 500 强名单之内？可见我们中国企业领导者肩上的担子不轻。在这一年里，关于失败企业和企业家的负面新闻层出不穷、不绝于耳。从三九集团原董事长赵新先到创维集团原董事局主席黄宏生，从健力宝的张海到伊利原董事长郑俊怀，从德隆系原总裁的唐万新到中航油原总裁陈久霖……我们可以有太长的名单罗列……他们都曾经是我们眼里和心目中的骄傲，曾经是我们印象中的好“金刚砂”呀，然而，仍然没有逃脱被淘汰的命运……

无奈之中，我们探究一下，究竟是什么导致这些企业会走到这一步？是优胜劣汰的结果。那些效益低劣的企业，筹集资金困难，难以周转经营，于是，在市场竞争中被淘汰。优胜劣汰结果是强者越强，弱者越弱，弱肉强食，这些淘汰赛，有如剥洋葱一般，一层一层，一圈一圈……政府保护、技术模仿、资金不足、管理不善……各圈有各圈的特质，各圈有各圈的缘由。有的企业，在其中的一层受挫，就被淘汰出局了。可以说，壮志未酬身先死。当然，企业家们也会为自己找到各种各样解脱的借口：猝然临之的宏观调控、外资企业的猛烈攻势、地方保护主义、不顾一切采用价格战的对手……

但不管怎么说，在这个过程中，“淘汰”是避免不了的事

情。北京大学光华管理学院副院长张维迎教授日前指出，“在全球化背景及世界经济整体震荡的情况下，新一轮的淘汰又将上演。”张维迎预测，未来将会有 20% 的企业死于这次淘汰，“目前的形势正如万通集团董事局主席冯仑所言——不是‘胜者为王’，而是‘剩者为王’。”“这一次淘汰，表面看来与国家宏观调控有关，但调控只是一个导火索，背后的因素还是全球化导致的全球资源重新分配。”张维迎指出，随着触角遍及世界各地，跨国公司已成为“总包工头”，在全球范围内分配资源。而中国市场成为各巨头的必争之地，中国企业面临着残酷的挑战。

下一个 10 年，中国企业不是数量的增加，而是兼并、并购的过程，企业群体应该是“叠罗汉”的形态，最上面是总包工头，下面是二级、三级，依次下去到底层。“这就要求企业能找准自己的位置，不能都想往最高层挤，那样最终结果是都在最底层。中国企业在全球化的背景下，要生存下去，就要重视‘包工头’地位的分配，在链条中生存，这不是单个企业存活，而是一个群体的存活。”张维迎教授如是说。

面对未来，我们不要怪天怪地，要怪自己的腿是否结实，企业是否准备好了。我们不要高估自己的能力，但是也绝对不能低估中国的影响力。今天非常残酷，明天更残酷，后天很美好，但是也决不要死在明天晚上。

5.

走不出去难走出去更难

据国家商务部对外经济合作司统计：截至 2003 年底，我国累计设立境外企业 6960 家，协议投资 137.8 亿美元，实际投资 93.4 亿美元。其中，境外加工贸易企业 420 家，签订对外劳务合同金额 295.2 亿美元，外派劳务人员 273.4 万人次。上述数字，是中国近几年实施“走出去”战略成果的集中体现，但是，它比起日本全球出击的成果仍然小得多。首先，日本的跨国企业超过十几万家，是中国海外企业的 20 倍以上。另外，日本在海外总资产达到 32046 亿美元，其中 13200 亿美元为掌控各国的金融债券，其它 18766 亿美元是直接投资海外制造业和不动产。有专家认为，日本每年从海外获得的 2000 亿美元净利润，相当于经营 20000 多亿年产值，约占日本国内总产值 47496 亿美元的二分之一。也就是说日本国内企业倒闭一半都不可怕，反正它有庞大的海外资产撑着。例如，目前，世界 100 强中跨国集团有 23 个是日本企业，其中伊藤忠株式会社等年产值都在 1000 多亿美元以上。由此可见，中国企业牛气不得，尤其是优绩上市公司有了钱以后不要停止不前，眼空四海，目中无物。其实，要想挤入