

# 从众心态:中国企业的文化劣根

■ 本报记者 李岷

每当提及中国出口企业压价竞争的话题,让人想起这样一则故事。

东欧某个城市在城东和城西各修筑了一条新马路。欧洲人在西边,中国人在东边,各开了一家修车店,生意都十分红火。不久,欧洲人发现人们来修车时,常常要费时等待,他就在修车店的旁边开了个餐馆,很快声誉鹊起。又过了一阵,另一些欧洲人看城西的人流越来越多,就渐渐开起了超市,建起了住宅、教堂、学校,西边慢慢形成一个繁荣的新兴社区,房地产也开始增值。

在城东,另一个中国人看修车生意好做,就在街对面克隆了一家。为招徕顾客,他九折收费。后来,更多的中国人开店,价格战变得白热化。为了控制成本,店主们不惜克扣修车师傅的工资,甚至在修车时以次充好,偷工减料。于是,高水平的技师都流失到西边的修车店,不太在乎价格的优质客人也不来了。

慢慢地,城东西的修车业务出现了“产业分工”:高价车、新车都到城

“关系”资源终究不能成为支持企业家可持续发展的主要力量。违背了商业的基本逻辑,忽视了经营管理最基本的原则,失去了对管理本质的把握,许多企业家最后的沉沦其实是一个“理所当然”的结局。

西维修保养,尽管那边修车的价格平均是城东的三倍;二手车、廉价车都到城东,尽管他们的服务差强人意,但毕竟收费低廉。于是,欧洲人的修车店赚得盆满钵满,而城东的中国人虽然很辛苦,却仅混了个温饱。再后来,最先在城东开店的那个中国人准备贷一笔款把自己的店搬到城西去,却发现欧洲人用赚来的钱买断了几

项专利,修车的效率提高了5倍,质量提高了3倍,如果在欧洲人的店铺旁再开个店,凭他现在的资金和技术,恐怕只有死路一条。

纵观中国出口企业的生存发展现状,其实正是这种“城东现象”的再现!

中国企业研究院首席研究员李锦表示,目前的中国出口企业就像螃蟹爬高,一个爬上去,另一个必要攀着它往上爬;接着是一群螃蟹叠加在一起,谁也爬不上去;最后,大家纷纷跌落下来。这种企业现象其实就是一种文化现象,其反映了国人的某种性格缺陷,严重地讲,也可以称为劣根性。李锦道出了中国企业的现实,盲从、跟风、倾轧、不抱团。当然,作为某种意义上的文化,“城东现象”不仅企业有,渗透在中国经济生活的方方面面。譬如购买商品,商场里谁的摊前人多,谁的东西就好卖;网上哪件店铺的东西销售数额大,就会更加从者如云。基于这种现实,各种各样的“托儿”应运而生,成了中国商家的独特营销手段。

个性发展的集体缺失是“城东现

象”产生的根源,也是目前中国最为可怕的问题。

有人认为这种从众心态的产生源于安全和惰性。众人都买的东西,会让人觉得可靠,于是会有更多的众人去买;别人尝试过已证明可行的事情自己再去做,可以少走许多弯路,所以人们更愿意在现成的路上走。类似这样的思维定式无处不在,但在中国尤为盛行。

也有人进一步分析,中国在几千年里都是大一统的等级社会,严格的思想禁锢下,人们按着被界定的身份生活在特定的区间内,靠不越雷池一步的自我约束,来维持着整个社会生态圈的稳定。在这个生态圈中,需要步调统一,不需要与众不同。

但是,别人走过的路好走,自己看得却是别人看过的风景;别人吃过的东西也许安全,自己尝到的却是残羹冷炙的滋味。

李锦表示,中国毕竟已进入了工业社会,中国企业必须摒弃从众心态,在张扬个性的创新中谋求发展。否则,“城东现象”会在中国企业中一遍遍上演。

# 中国出口企业宿命:从“自残抢市场”到“艰难搏生存”

从一件接一件的事例中,国人特别纠结地发现,面对市场蛋糕,许多中国企业抱着捞一把就走的心态一哄而上,这让中国企业发展陷入发展的怪圈,其周而复始,甩也甩不掉。

■ 本报记者 李岷

“公司光伏产业这块在低谷徘徊已有两年。美国、欧盟相继展开的反倾销调查,让企业的日子更是雪上加霜。”近日,河北一家集团公司的新闻发言人刘军在接受本报记者采访时无奈地说。

刘军坦言,反倾销调查说白了就是针对你的低价开刀,但中国光伏企业众多,外贸出口对象又过于集中,僧多粥少,恶性竞争时有发生,让人既头痛又叫苦不迭。

“国内光伏企业竞争的惨烈现象,其实在所有出口产业中都存在。压价自残抢夺国外市场,最终却被冠冕堂皇地赶出市场,这都快成中国出口企业逃不掉的宿命啦!”刘军说。

## 同质化竞争加剧 给别人留下讨伐的口实

近些年,世界范围内针对中国的反倾销调查可谓绵延不绝,处罚之重也往往是“一锤定音”,但中国企业就像潮涌,一波一波地去经历涨潮退潮,乐此不疲。

数据显示,中国目前是世界上遭遇反倾销立案调查最多的国家。从1995年至2011年年中,世界范围内共发起3922起反倾销立案调查,其中,针对中国的反倾销调查数量达825起,远远高于位列第二的韩国的278起。

人们可能为此愤愤不平,外国人一边享受中国的低价产品,一边以低价做武器打击中国的制造企业,天理何在?

经济学家朱少平表示,看待这个问题,既要有现实的眼光,也要有历史的角度。毋庸置疑,任何反倾销调查都

摆脱不掉贸易保护主义的色彩,但原因也并不就是如此单一。中国经济起步初期,资源成本和劳动力成本都处在较低水平,产品价格竞争优势较大是客观存在,西方的反倾销调查多是别有用心。但在现阶段,中国企业同质化竞争加剧,相互压价抢夺市场,给别人留下讨伐的口实,也是不争的事实。

中国光伏企业的日子越来越不好过。美国商务部已经对中国光伏产品“双反”案作出终裁决定,认定中国出口产品存在倾销和补贴行为。如若欧盟对中国光伏产品进行的调查受到美国“双反”裁定影响,中国光伏产品在欧洲这个最大的出口市场也必将遭受重创。

中国的陶瓷业目前也在煎熬日子。从欧盟征收高达73%的反倾销税,到韩国征收9.14%—29.41%的反倾销税,再到阿根廷等国的反倾销调查,陶瓷业正遭遇前所未有的反倾销调查大潮。有关数据显示,2006年—2010年,中国瓷砖产量以年均20%的速度递增,已占全世界产量的50%;卫生陶瓷产能以超过10%的速度增长,占全世界产量的30%以上。产能的急剧放大,使得陶瓷企业间的价格战打得如火如荼。

从一件接一件的事例中,国人特别纠结地发现,面对市场蛋糕,许多中国企业抱着捞一把就走的心态一哄而上,这让中国企业发展陷入发展的怪圈,其周而复始,甩也甩不掉。

## 缺乏核心技术 企业只能随波逐流

朱少平表示,很多中国出口企业只满足于做低端的加工商,靠头上

啃肉来挣点辛苦钱。而真正想做品牌的企业,在低价竞争的环境下,利润不断受到压榨,研发常常难以维系。由于缺乏核心技术,中国企业常常花大笔的银子来支付专利费,将大头利润拱手相送给国外企业。至于高附加值的高端竞争,只能望洋兴叹。

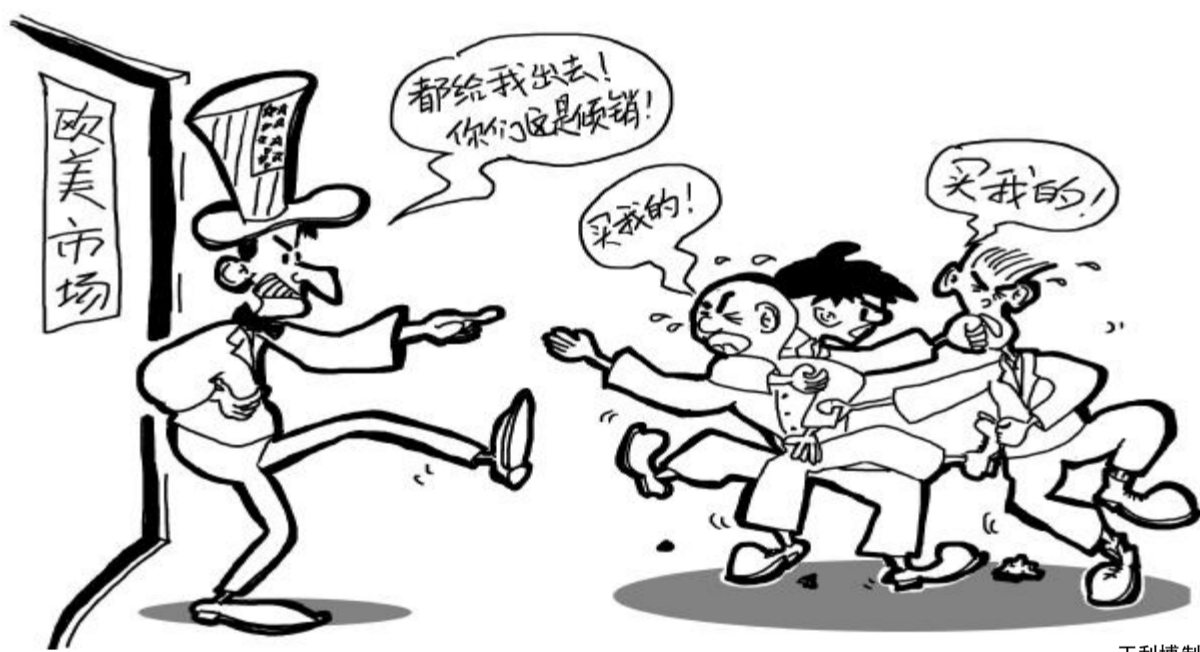
中国的LED产业曾遭遇三次反倾销调查,一度溃不成军。受政策和未来增长潜能的诱惑,再加之进入门槛低,各路资金曾经纷纷扎堆LED照明产业,造成下游恶性竞争。截至2011年年底,仅深圳市倒闭的LED照明企业就超过80家。而在该市的2000多家LED企业中,大部分属于封装和应用的低端领域,对产品生产至关重要的半导体材料、荧光粉的生产企业竟然一家都没有。据悉,目前全球LED领域的技术和专利,一半以上被美、日、德等发达国家的少数大公司拥有,中国的LED企业只能挣辛苦小钱。

缺乏核心技术,使中国企业只能随波逐流。经济繁荣时,价廉物美是中

国产品的美好标签;一旦经济不景气,国外无论如何都会把价廉物美的中国产品赶出市场。所以,没有利器在手的中国企业,即便不计成本地抢夺市场,干得也只是吃力不讨好的活儿。

中国产品的价格成本中还有一个优势正逐渐消失,那就是劳动力红利。社科院人口与劳动经济研究所所长蔡昉表示,随着2013年劳动年龄人口不再增加,中国将迎来人口红利转折点,严重的民工荒或招工难现象也许转眼就到眼前。

朱少平表示,在创新发展的时代,市场就是奶酪,谁先发现、谁先占领,谁就能吃得最多最饱,跟随着往往只能打个简单的牙祭。所以,拥有自己的核心技术,拥有自己的品牌,独此一份,让别人没得选择,才是企业未来的发展之本。对于貌似深受反倾销之苦的企业,没必要一哭就来安抚。在物竞天择的自然法则面前,让他们在市场中淬炼,能生就生,不然就让市场来做选择,也好借此成就一批有想法的企业。



王利博制图

### 召开临时董事会会议通知

海南罗衡机电工程设备安装有限公司各位董事:  
兹定于2012年11月9日上午10点于北京市朝阳区建国路77号华贸中心三号写字楼34层1号会议室召开海南罗衡机电工程设备安装有限公司董事会,现场表决公司受让股权等相关事项。参会者自负差旅、食宿。  
联系人:胡水  
联系电话:010-58091000  
特此通知  
海南罗衡机电工程设备安装有限公司  
董事长:李维  
2012年10月30日

### 召开临时董事会会议通知

海南黄金海岸集团有限公司各位董事:  
兹定于2012年11月9日上午10点于北京市朝阳区建国路77号华贸中心三号写字楼34层1号会议室召开海南黄金海岸集团有限公司临时董事会,现场表决处置公司资产等相关事项。参会者自负差旅、食宿。  
联系人:胡水  
联系电话:010-58091000  
特此通知  
海南黄金海岸集团有限公司  
董事长:李维  
2012年10月30日

一线

## 柒牌的“七该”管理原则

专访柒牌集团董事长洪肇设

作为一个老板,作为一个高管,你不要每一件事情都去管,但是重要的事情你要自己管,关键的时刻你也一定要管,这样才能让我们每做一件事情,都能做得比较圆满。

### 明年的发展定为适度发展

记者:您能否和我们介绍一下,柒牌今年上半年的经营情况?

洪肇设:柒牌上半年还是有一位数的增长,同比前年是稍微有些下滑,但是我们仍保持两位数的增长。从目前的情况来看,还是比较乐观。

记者:在目前中国经济形势不是特别好的情况之下,柒牌明年的新开店速度是会保持过往还是会减缓?

洪肇设:我们把明年的发展定为适度发展,步伐不一定像以前走得那么快,但是在开店这方面我们是不会减少的。我们在市场上会做一些调整,有一些质量比较差的店,一些不盈利的店会把它关掉,重新找一些发展前景比较好的,有盈利可能的店铺来开。

记者:柒牌目前的库存和现金流情况是怎么样的?

洪肇设:我们的库存目前基本还是算良性,是有一定的库存,但还不是在那个风险线上,目前还是可以控制的。资金流还算可以,不会碰到很大的困难。

记者:很多的男装企业都已经表示,会将渠道从一线城市向二三线城市下沉。那么柒牌在这方面是怎样布局的?

洪肇设:从定位来讲,柒牌从一线到二三线都可以站住脚,而且目前我们在产品系列里面做了一些细分化和调整,在价格定位上拉开了距离。我们这也是根据中国目前这个市场情况,作为将来发展需要的一个细分。

### 计划2014年国内上市

记者:目前在公司管理方面,您现在还是事无巨细地问?还是说会放权?

洪肇设:这个怎么样放权,怎么样管,我的企业文化里面有一个“七该”,就是该管就管,该放就放,该花的花,该省的省,该奖的奖,该罚的罚,该调的调,这是我们最新的一个管理原则。作为一个老板,作为一个高管,你不要每一件事情都去管,但是重要的事情你要自己管,关键的时刻你也一定要管,这样才能让我们每做一件事情,都能做得比较圆满。

记者:在人才建设方面,未来公司是会以引入职业经理人为主?还是以内部培养为主?

洪肇设:这些年服装品牌发展得比较快,大家都招了不少空降兵,但是空降兵也是看情况,也不一定说空降兵就不能用,也看我们企业怎么样去跟他配合。在这方面,我们是尽量不断改进,来适应我们这些新招员工的工作环境,更主要我们将来还是会靠自己来培养。我们柒牌大学刚刚成立不久,目前对这方面的投入还是非常重视,争取把这个大学办好,把我们柒牌变成一所学校,让所有员工都有学习、进步、发展的机会。

记者:对柒牌大学的投入会占公司多大的比例?

洪肇设:这个数字我现在不太清楚,但据我了解,比较大。

记者:两年半之前,您曾经说过柒牌IPO正在紧锣密鼓地进行。那么目前,公司IPO的进展如何?

洪肇设:目前还是在紧锣密鼓地进行,但是看到目前市场的行情真的不是太好,所以我们本来计划在香港上市,已经改为转到内地,准备在国内上市。具体的话,大概在2014年左右吧。主要还是要看市场行情,如果说市场不太好,我们也不会太着急,既然要上,我们会选一个比较好的时机上。

### 男装行业受经济大势影响不大

记者:今年上半年,包括七匹狼等其他的男装企业,都能维持在20%—40%的增长。这是否意味着欧债危机和中国经济放缓,对男装行业的冲击不是特别大?

洪肇设:对,冲击是有,但影响稍微少一些。

记者:虽然上半年整个男装行业保持稳步增长,但是其他一些细分的行业,比如家纺、休闲服饰等,都出现了一定程度的下滑。那么在整个服装行业大环境不是特别理想的情况下,男装行业是否还会维持这样的增长速度?

洪肇设:从整个市场经济的环境看,各行各业都会受到一些影响,当然明年的影响比今年是会大一些。那2013年的调整也要看企业,有的企业会调整大一些,有的企业调整会小一些。总的来讲,如果有增长,它的增长速度也不会像前两年那么快。根据我们最近的一个社会市场调查,中国的男装市场份额,目前统计起来共计是17个品牌,它占市场的份额才30%,所以从这一点来看,男装行业在市场份额上,还是有拓展的空间,还是有很多发展的余地。

记者:和国外的一些著名的品牌相比,您认为中国的男装企业还有哪些差距?

洪肇设:我们跟国外男装品牌来比,就好像我们是小孩他是大人。因为我们成立的时间都还是很短,国外有的上百年历史,有的七八十年、五六十年。而中国真正的品牌市场形成的时间是2000年以后,我们的品牌年纪都还很轻,我们在品牌运作、产品开发、市场管理这三个方面,跟国外的品牌确实还存在一定的差异。我相信通过一段时间的努力,我们跟国际品牌的差异一定会慢慢缩短。

记者:您认为怎样才能缩短这个差距?

洪肇设:这个手段嘛,要通过各方面的改变和改进,要有创新这种理念,要永远不满足于现状,你怎么样去寻求解决方案,是靠我们每个企业,靠我们每个企业家,靠我们每个人。

摘自网易《财经会客厅》