

竞底

中国企业之殇

作者：孙力

《星光居士严肃脸》及参考文献持续更新网址
<https://github.com/xingguangjushi/xgjsysl>



中国企业之殇

张其成

中国企业家精神——从“企业家”到“企业精神”

中国企业家精神——从“企业家”到“企业精神”

中国企业家精神——从“企业家”到“企业精神”

中国企业家精神——从“企业家”到“企业精神”



目录

Content

- [《竞底：中国企业之殇》的观点\(1\)](#)
- [《竞底：中国企业之殇》的观点\(2\)](#)
- [《竞底：中国企业之殇》的观点\(3\)](#)
- [《竞底：中国企业之殇》的观点\(4\)](#)
- [《竞底：中国企业之殇》的观点\(5\)](#)
- [《竞底：中国企业之殇》的观点\(6\)](#)
- [竞底的魔咒\(1\)](#)
- [竞底的魔咒\(2\)](#)
- [竞底的魔咒\(3\)](#)
- [竞底的魔咒\(4\)](#)
- [竞底的魔咒\(5\)](#)
- [中国人聪明吗？中国人智慧吗？\(1\)](#)
- [中国人聪明吗？中国人智慧吗？\(2\)](#)
- [中国人聪明吗？中国人智慧吗？\(3\)](#)
- [中国人聪明吗？中国人智慧吗？\(4\)](#)
- [中国人聪明吗？中国人智慧吗？\(5\)](#)
- [中国人聪明吗？中国人智慧吗？\(6\)](#)
- [中国人聪明吗？中国人智慧吗？\(7\)](#)
- [中国人聪明吗？中国人智慧吗？\(8\)](#)
- [一、竞争\(1\)](#)
- [一、竞争\(2\)](#)
- [一、竞争\(3\)](#)
- [一、竞争\(4\)](#)
- [一、竞争\(5\)](#)
- [一、竞争\(6\)](#)
- [一、竞争\(7\)](#)
- [一、竞争\(8\)](#)
- [一、竞争\(9\)](#)
- [一、竞争\(10\)](#)
- [一、竞争\(11\)](#)

- [一、竞争\(12\)](#)
- [一、竞争\(13\)](#)
- [一、竞争\(14\)](#)
- [二、中国竞底的普遍性\(1\)](#)
- [二、中国竞底的普遍性\(2\)](#)
- [二、中国竞底的普遍性\(3\)](#)
- [二、中国竞底的普遍性\(4\)](#)
- [二、中国竞底的普遍性\(5\)](#)
- [二、中国竞底的普遍性\(6\)](#)
- [三、竞优的难处\(1\)](#)
- [三、竞优的难处\(2\)](#)
- [三、竞优的难处\(3\)](#)
- [四、竞底的长处\(1\)](#)
- [四、竞底的长处\(2\)](#)
- [四、竞底的长处\(3\)](#)
- [四、竞底的长处\(4\)](#)
- [四、竞底的长处\(5\)](#)
- [四、竞底的长处\(6\)](#)
- [五、竞底之下，不可能出现真正的创新\(1\)](#)
- [五、竞底之下，不可能出现真正的创新\(2\)](#)
- [五、竞底之下，不可能出现真正的创新\(3\)](#)
- [五、竞底之下，不可能出现真正的创新\(4\)](#)
- [五、竞底之下，不可能出现真正的创新\(5\)](#)
- [六、与竞底相关的理论阐述\(1\)](#)
- [六、与竞底相关的理论阐述\(2\)](#)
- [六、与竞底相关的理论阐述\(3\)](#)
- [六、与竞底相关的理论阐述\(4\)](#)
- [六、与竞底相关的理论阐述\(5\)](#)
- [六、与竞底相关的理论阐述\(6\)](#)
- [六、与竞底相关的理论阐述\(7\)](#)
- [六、与竞底相关的理论阐述\(8\)](#)
- [六、与竞底相关的理论阐述\(9\)](#)
- [六、与竞底相关的理论阐述\(10\)](#)
- [六、与竞底相关的理论阐述\(11\)](#)
- [七、相关案例\(1\)](#)
- [七、相关案例\(2\)](#)

- [七、相关案例\(3\)](#)
- [七、相关案例\(4\)](#)
- [七、相关案例\(5\)](#)
- [七、相关案例\(6\)](#)
- [八、竞底战略的问题\(1\)](#)
- [八、竞底战略的问题\(2\)](#)
- [一、底线的定义\(1\)](#)
- [一、底线的定义\(2\)](#)
- [一、底线的定义\(3\)](#)
- [一、底线的定义\(4\)](#)
- [二、底线的特性\(1\)](#)
- [二、底线的特性\(2\)](#)
- [二、底线的特性\(3\)](#)
- [三、底线类型\(1\)](#)
- [三、底线类型\(2\)](#)
- [三、底线类型\(3\)](#)
- [三、底线类型\(4\)](#)
- [三、底线类型\(5\)](#)
- [三、底线类型\(6\)](#)
- [三、底线类型\(7\)](#)
- [三、底线类型\(8\)](#)
- [三、底线类型\(9\)](#)
- [三、底线类型\(10\)](#)
- [三、底线类型\(11\)](#)
- [三、底线类型\(12\)](#)
- [三、底线类型\(13\)](#)
- [三、底线类型\(14\)](#)
- [三、底线类型\(15\)](#)
- [三、底线类型\(16\)](#)
- [三、底线类型\(17\)](#)
- [三、底线类型\(18\)](#)
- [三、底线类型\(19\)](#)
- [三、底线类型\(20\)](#)
- [三、底线类型\(21\)](#)
- [三、底线类型\(22\)](#)
- [三、底线类型\(23\)](#)

- [三、底线类型\(24\)](#)
- [三、底线类型\(25\)](#)
- [三、底线类型\(26\)](#)
- [三、底线类型\(27\)](#)
- [三、底线类型\(28\)](#)
- [三、底线类型\(29\)](#)
- [四、不断变动的底线\(1\)](#)
- [四、不断变动的底线\(2\)](#)
- [四、不断变动的底线\(3\)](#)
- [四、不断变动的底线\(4\)](#)

《竞底：中国企业之殇》的观点（1）

1、竞争有两种不同方式：

（1）以提升人的价值为手段和目标，从而提高竞争力的方式。我们称之为“竞优”，顾名思义，即竞先争优。

（2）以打压人的价值为基本手段，从而获得暂时的竞争力提升。这种方式我们称之为“竞底”。

2、竞底怪圈：

3、竞底法则：

竞底法则一：哪里有需求，哪里就能竞底。

竞底法则二：一个竞底组织中，只有一个最高竞底者。

竞底法则三：竞底者为了追求显性指标，倾向于牺牲隐性指标。

竞底法则四：每个竞底者同时也是被竞底者。

竞底法则五：竞底不可持续，任何竞底者最终将被他人竞底。

竞底法则六：九斤老太法则——竞底者的接班人，一定比前辈缺乏竞底精神。

竞底法则七：中国消防通道法则——平时用于防范风险的备用资源，一定会被逐渐占用，不到引发重大后果，不肯回头。

4、中国人“仇富”是不满富人的恶性竞底行径。

中国人长期以来被外人认为有仇富情结，然而对于比尔·盖茨、丁磊、张朝阳等年纪轻轻就腰缠亿贯的富豪，中国的年轻人非但不仇视，反而将其视为自己的学习榜样。由此看来，中国人并不仇富。那么为什么社会又普遍存在仇富情结呢？因为中国有相当多的富人都是以恶性竞底的方式聚敛财富，他们掺杂使假（如制售毒奶粉的三鹿，制售毒鸡蛋且隐瞒不报的大连韩伟集团）、巧取豪夺（如德隆的唐万新）、官商勾结（如上海首富周正毅）、巨额偷税漏税、极度盘剥工人血汗（如大量的黑煤窑）、污染环境……民众正是不满这类富人的恶性竞底行径。

《竞底：中国企业之殇》的观点（2）

5、为什么中国人普遍“富不过三代”？

（1）中国富人的财富主要是靠竞底聚敛的，因此第一代富人竞底精神很强，否则他们不可能成功。

（2）中国人通常不愿孩子受苦，因此“二世祖”一般没有经过艰苦的磨炼，他们虽然较完整地承接了上一代竞底者的物质资源，但其竞底精神却大大减弱。

根据竞底公式一可知，“二世祖”的整体竞底实力大幅度减少，自然很容易被竞争对手打到底线。

6、为什么中国的食品安全底线会被频繁竞底？

（1）国家管理不严所致。如在中国毒奶粉事件中，除三鹿的个别高层人员被刑拘外，其他如伊利、蒙牛、光明等掺毒厂家，无一人受到刑事追究，这无异于为后来的竞底者，作出了不良引导。

（2）成千上万的公民是弱势群体，他们无法检验食品是否达标。如民众虽然怀疑奶粉中含有三聚氰胺，却没有可行的检测手段。

（3）有些食品难以检测，如以病死猪肉灌制的香肠、熏制的腊肉。

（4）食品只要吃了不出现明显的问题，不合格的证据通常就此灭失，无良厂家往往得以逃脱检查，这使他们很容易产生侥幸心理。相对于这种侥幸心理给他们的竞底动力，中国对食品违法的打击力度显然还远远不够。

7、黄光裕和国美的竞底与反竞底。

1987年1月1日，汕头孩子黄光裕在北京珠市口，开了一间100平方米左右的小店，国美电器宣告成立。

为什么要特别指出黄光裕是汕头人呢？因为20世纪80年代末至90年代初，汕头一直是中国走私最猖獗的地区之一，而家用电器又是走

私物品中的主要产品，据报道，直到1996年，国美才从单纯经营进口家电转向兼营国产合资品牌家电。

国美创立当初，并没有明显的实力和经营技巧，它只有对自己进行残酷的竞底，它的销售策略和别的想在短时间内获得暴利的商家不同——以市场上最低的价格尽快将进口家电卖给消费者。

黄光裕唯恐消费者不知道国美的销售价格最低，1991年，率先在《北京晚报》的中缝直接登出进口家电的价格广告，即向自己竞底，也向其他商家竞底，使北京的消费者在购买进口家电之前都要参照国美的价格，进行对照，由此国美开始在众多商家中脱颖而出。1993年，国美开始在北京地区开设多家门店，1999年开始向全国扩张。

国美的经营战略有着特别典型的竞底色彩，它简直可以被称为在家电领域集中反映了中国人的竞底特性，这种竞底特性极其简单明了，那就是“便宜，便宜，再便宜”。

国美凭借着它通过对内竞底而形成的市场控制力，首先对家电制造企业进行刺刀见红的竞底。国美的大部分利润并不是来自正常的销售环节，而是来自上游制造企业的销售返利。向供应商收取的进场费、广告推广费等名目繁多的费用，占据了公司利润的很大比重。国美以低于供应商定价的方式推动销售所产生的亏损，甚至要供应商进行弥补；另一方面，则对供应商的货款久拖不付，让供应商生存在叫苦不迭的底线状态。

为了加强自己的竞底实力，国美采取了竞底战略中最常用的手法——扩大规模，因为规模扩大后，就可以增加销售。

《竞底：中国企业之殇》的观点（3）

2006年，国美以53亿收购另一家电销售巨头——中国永乐；

2007年，以36亿收购大中电器；

2008年，则曲线收购三联商社。

在不断收购的同时，国美还大规模地开设新店，但由于内部管理水平局限，规模的扩大并没有形成规模经济。2003年至2006年，国美单位面积销售额一直在向底线下滑，2005年的营业面积增加了108%，但营业收入却只增长38%。

管理界有句行话说：货架上是买不来核心竞争力的，靠购并和开设新店这种扩张模式，国美的竞底之路似乎慢慢走向尽头。也许此时更应该转身变为对内竞底，改善内部经营管理水平才是真正有效的途径。

但此时的黄光裕已不是1987年那个汕头孩子了，他还能真正坐下来对自己进行竞底吗？

黄光裕早年从底层做起，虽然是个小小的竞底者，但所处的位置基本等同于一名被竞底者。因此，他对被竞底者所有的使奸耍滑的伎俩都清清楚楚，这使得他习惯性地对下属不信任，爱用亲戚及潮汕老乡。一次，某同行企业的一位高管由猎头公司推荐到黄光裕面前进行面试，这位高管的感觉是：“黄一言不发，坐在宽大的老板桌后看着你，让你感觉自己仿佛是笼子里的一头猎物，你不可能有和他平等对话的机会，这是我几十年工作中最紧张的一次面试。走南闯北几十年，我也和不少大老板直接共过事，但是黄光裕是最不可捉摸的人。”

这位高管所感到的芒刺在背和手足无措，其实就是黄光裕等竞底者所刻意追求的竞底效果。

2004年，黄光裕发现国美总务部有个别员工“吃拿卡要”，借此在国美上下刮起一股总务风暴，几乎所有在总务部工作过的人员都被

撤换，接着又进行全国性的组织架构大调整，而这些只是国美公开的频繁人事大手术之一。这种大手术使得人人自危，大家时时都在等待着下一次人事大调整，而手上稍有权限的员工，就抓紧时间能捞就捞，据说有些卖场的销售毛利，连支付电费和租金都不够。

对许多家电供应商来说，国美也是他们的竞底舞台，他们一方面哀叹自己养虎成患，另一方面却不断和国美合作，割肉喂虎，期望在这一过程中能将自己的竞争对手——其他的家电供应商打到底线，最终选择离开。到了那时，自己就有向国美竞底的资本。

按照竞底法则五：竞底不可持续，任何竞底者最终将被他人竞底。2008年年底，黄光裕因商业操纵，被警方控制，也许是到了该为其竞底式经营总埋单的时候了。

8、联想收购IBMPC棋错哪招？

2004年，联想在持续三年的全面转型失败、海外业务占总体收入不到3%的情况下，以17.5亿美元拿下IBM的PC业务。因此，联想的营收突破百亿美元，排名世界第三。联想的壮举让中国人大大扬眉吐气了一把，有人甚至以为，日本“收购美国”往事的重演，指日可待。

柳传志兴奋地对外宣布：“收购IBMPC，产品、品牌、技术、研发、渠道全有了。”

但货架上买得到的东西，是不能构成核心竞争力的，柳传志也许没听说过这句话，他可能高兴得太早了。

投资者如何看待这项交易呢？

并购交易宣布的第二天，联想股价猛挫3.74%，此后连续下跌；而IBM的股价连连上升。显然投资者普遍觉得，这项交易联想亏了，而IBM赚了。

投资者的感觉是可以理解的。

当时IBM PC部门的情况是：2001年亏损3.97亿美元；2002年亏损1.71亿；2003年亏损2.85亿；而2004年上半年，已亏损1.39亿美元。显然这是个烫手的山芋。

对于联想如何消化这个烫手山芋，柳传志发出了他的竞底宣言：
“从毛巾里拧水！”

《竞底：中国企业之殇》的观点（4）

很有意思的是，他当时也用“拧毛巾”这一形象比喻，和华为的任正非“拧毛巾哲学”完全雷同，可能这只是竞底者之间的一种巧合。

柳传志这样解释他的“拧毛巾战略”：

“我们在进行深入调查后，了解到IBMPC的毛利润高达22%，而联想的毛利润稳定在14%，其他竞争者毛利大概在10%，联想14%有利润，IBM22%没有利润的原因，在于成本大。”

这样，联想找到了一个比自己大得多的竞底平台。它要从廉价的人力资源、削减费用等方面来产生利润，这是个合理的竞底战略。

在第一章我们论述道，竞底战略的优点是显效和速效。果然，柳传志预计中的竞底，在2006年获得巅峰般的成功：由于裁员、减少运营费用以及大规模采购的节省，联想营业收入增长12%，高于市场平均增长的10%，全年赢利1.61亿美元。

但我们一直在强调，竞底战略有其固有的底线，IBM PC这块“毛巾”肯定会越拧出来的“水”越少。

渐渐地，联想整合不力和进展艰难的问题暴露出来。到2008年，根据IDC的最新数据显示，第一季度联想笔记本电脑的销量，较去年第四季度下跌12%，与2007年同期相比，仅增长了0.1%。而在惠普、戴尔和宏基的竞底攻势下，联想2007年在中国本土市场的占有率，已从2006年的36%缩小至29%。

2008年春节前后，IBM仿佛急于离开沼泽地的猎人一般，接连大幅抛售因出售PC部门而得到的联想股票，显然不看好联想的未来。

而此时宏基发出全面超越联想的口号，业界更有传言称，联想在三年内的业绩将进入谷底，因为它一直仅仅是个大买办，没有任何创新可言，甚至会被兼并。

无法竞优的企业，即使做得再大，也很可能只是泥足巨人。

9、三鹿集团的两次危机公关对比即可说明三鹿此次败局已定。

(1) 2004年“空壳奶”事件中的三鹿公关

2004年中国阜阳发生“空壳奶”事件，众多婴儿因食用无营养的奶粉而成为大头娃娃。该案件在全国闹得沸沸扬扬，受到国家领导人的高度重视。

2004年4月22日，有关媒体公布阜阳市45家不合格奶粉企业名单，三鹿登上了伪劣奶粉“黑名单”，一时间全国各媒体纷纷转载，各地各级执法部门对三鹿婴儿奶粉进行封杀，责令三鹿婴儿奶粉下柜台、退出市场。

面对此情此景，三鹿集团火速进行危机公关，召开新闻发布会澄清，说明上述情况系由于阜阳市疾控中心工作人员失误所致。而阜阳疾控中心也为此误报，向三鹿集团出具证明，并公开道歉。三鹿集团请阜阳工商、卫生、消协三家单位在道歉声明上盖章，把三鹿撤出“黑名单”。

不久，国家质检总局公布的对婴儿奶粉产品质量专项抽查结果中，三鹿集团又被列于国内30家具有健全的企业质量保证体系的奶粉生产企业名单首位。至此，三鹿奶粉阜阳危机终于画上了一个句号。

(2) 2008年毒奶粉事件中的三鹿公关

在2008年中国毒奶粉事件中，三鹿是最大的罪魁祸首，在预知投毒事件必定要败露后，三鹿紧急进行危机公关，据报道其公关公司为三鹿策划的方案如下：

目前正处于北京奥运会期间，由于政府对食品安全等负面新闻的干预，对三鹿奶粉的结石负面来说出现了好的转机，但不能过早松懈，目前还存在着几大隐患。

？鹿负面涉及食品安全问题，是在奥运期间暂时平静，并不代表奥运会后依旧平静，如此负面新闻再次传播，依旧对集团相当不利。

《竞底：中国企业之殇》的观点（5）

？此事对消费者本身来说，将会是长期的影响，企业的一次安抚可能并不能完全满足消费者的心理纠结，如有个别消费者对此事的解决方法不满意，找到三鹿的竞争对手，则将造成更加严重的影响。

鉴于上面两大隐患，我公司对结石负面事件有以下几点建议。希望利用奥运期间的风平浪静，协助三鹿集团打好这一艰苦的负面公关战役。

？安抚消费者，1、2年内不让他开口。

在奥运会特殊时期内，尽一切可能安抚本次事件的所有消费者，满足他们的一切条件，力保本事件的当事人在两年内不再提及此事件。

？与“百度”搜索引擎媒体合作，拿到新闻话语权。

抓紧奥运时间，与“百度”媒体建立良好合作关系，防止将来负面爆发时失控，同时可以掌握新闻公关的主动性。

百度作为搜索引擎，是所有网站的集结地，也是大部分消费者获取搜索信息的主要阵地，对三鹿来说将是公关环节的重量级媒体。目前在百度上享受新闻公关保护政策的企业有蒙牛、伊利、汇源等，政策享受起点为自然年度500万元的广告投放，鉴于三鹿集团在产品线上不如其他几家企业丰富，经公司与百度相关部门的多次深度沟通后，百度已经同意将对三鹿集团的公关保护政策降低至年度300万元广告投放，可以享受将目前几大事业部早期负面删除。考虑到一旦透露“肾结石”负面消息放大后，百度可能会以负面作为要挟，要求增加投放量，因此我公司迄今没有跟百度提及肾结石相关负面新闻，所以强烈建议在此事还未大肆曝光的特殊时期，尽快与百度签订300万的框架协议。

签订框架协议后，小网站的恶意报道均可被删除，如遇到国家权威机构通报或发生重大影响的负面新闻时，三鹿集团可在上层协调政

府部门公关，我公司在公关媒体，共同配合将负面影响大事化小，小事化了。

?以攻为守、搜集行业竞品“肾结石”负面的消费者资料，以备不时之需。

本次肾结石事件可能也涉及其他竞品，并非单纯三鹿奶粉的质量问题，因此可称为行业标准问题。

因此建议集团安排人手搜索竞品同类事件中的消费者资料，以掌握有力武器，如此事件被恶意炒作，三鹿集团将可利用这些资料作为反击武器，将矛盾转化为行业标准问题，转移媒体与消费者的视线，获得行业协会的出面支持和救市，最大化减少负面事件对三鹿集团的不良影响。

综上：

?建议抓紧奥运会这一特殊时间，依靠消费者安抚、媒体公关保证与行业标准、竞品事件等手段，将被动处理新闻变为主动掌控。

?百度的300万框架合作问题，目前奶粉事业部已经投放120万元，集团只需再协调180万元就可以与百度签署框架，享受新闻公关保护政策。

?截至8月11日，在百度的网页，新闻频道前50页搜索“三鹿”一词有相当多负面，涉及奶粉、酸奶、花花牛等各事业部较早期负面信息。

显然，这份方案相当专业，它抓住了危机公关的核心：不要让该事件成为民众和政府关注的显性指标，因为竞底社会最关心显性指标。为此，应该充分花钱收买媒体，而不是去真正积极地解决问题。

无独有偶，当山西发生矿难时，矿主和地方政府最关心的是如何封住媒体的口，以致发放“封口费”成为潜规则，引得大量假记者前去发横财。

然而，毒奶粉事件造成重大国际影响，成为国际性的显性指标，因此必须从重从严地进行处理，这份危机公关方案到底是“纸包不住

火”，反倒成了民众了解三鹿事件的一份资料。

《竞底：中国企业之殇》的观点（6）

10、邓亚萍生孩子与竞底文化的虚伪性。

乒乓球运动员邓亚萍通过顽强的竞底奋斗，曾经为党和国家赢得了崇高荣誉，也因此获得崇高地位和巨大收益，国家把她树立为青年榜样和爱国主义教育的标兵。她本人也曾一再表示：祖国是自己的母亲，作为一名运动员，不管取得多大的成功，都不能数典忘祖。

但这样一个说起“祖国是母亲”言之凿凿的爱国榜样，却把唯一的孩子生在法国，据说只要在法国生活五年，就会成为法国公民。

如果邓是个普通人，她想在哪里生孩子，只要法律许可，那是其神圣不可侵犯的权利，但她却是言必称“祖国是母亲”的爱国标兵！

中国常常有那么一些人，他们把艰苦的国度、最坏的工种、底线的生活，都说成是最好的，而他们自己及子女从来不去、不干、不过；而最好的国家、最舒适的工作、最优越的生活，他们总是不齿或不屑，而自己却日思夜想，只要有机会就“以身试法”。

这，就是竞底文化的虚伪性。

竞底是中国人最重要的民族性之一。从古代的“头悬梁，锥刺股”、“卧薪尝胆”，到现代的“一不怕苦，二不怕死”、“活着干，死了算”、“没有任何借口”等，无一不浸透着竞底精神。竞底如同魔法，它使中国制造迅速崛起，但也如同一道咒语，使中国企业沉迷于低层次的发展，缺乏转型的动力。

竞底的魔咒（1）

. 文| 孙力

底线通常是指篮球、足球等运动场地两端的界限。当球一出底线，就意味着一方失败，另一方取得发球权。

竞底就是不断向底线靠拢的过程，犹如一个人不断向悬崖迈进，而当他跨越悬崖的顶点，不可控制地下坠，那个顶点就是底线。

竞底是相对“竞优”而提出来的。

以提升人的价值为手段，从而长久地提高竞争力的方式，我们称之为“竞优”。农业革命提高了人的耕种效率，使人类获得温饱；工业革命以机械取代人力，使人从繁重的劳动中解放出来；信息革命以数据取代纸张，极大地加速了信息知识的传播与共享……这些方式或手段，在提高竞争力的同时，也大大提高了一个人作为人的价值，因此，它们都是竞优。

相反，以打压人的价值为手段，从而获得暂时的竞争力提升的方式，我们称之为“竞底”。不顾疲劳，“头悬梁、锥刺股”式地应付考试；不顾矿工生命安全的黑煤窑采掘方式；牺牲环境的过度砍伐、放牧……这些活动在短时间内，能达到某些人为设定的指标，但却往往损害了较长久或较多的价值，这就是竞底。

简单地说，竞底是打到底线，把人变成非人，竞优是让人的所有价值得以彰显。

华为总裁任正非极力倡导的狼性精神，实际上就是竞底精神：高贵的人性向狼性底线退化。任正非最著名的口号“进了华为就是进了地狱”，则显而易见地充满了竞底色彩：地狱是人类可以想象的终极底线。

靠竞底崛起的中国制造

既然竞底是如此残酷，为何中国的企业却乐此不疲呢？因为竞底有多方面的好处：

一、竞底带来的风险更容易控制

老板们要求打工妹们加班，巧立名目克扣他们的工资，他为此承担的风险，比为市场开发一款新的产品要好控制得多：如果加班时间过长，克扣工资过多，打工妹们会威胁通过法律途径解决，那么按照中国人的处事方式，老板完全可以通过协商从底线适当往回撤退，从而平复打工妹们的不满情绪，但如果一款新产品不受市场欢迎，那他根本找不到有效的对象进行协商。

二、竞底战略投入的资源最节省

克扣工人工资和延长加班时间，以较差的原器件代替优质的原器件，只不过是很多加工厂的两项政策，其本身并不需要很大的投入。因此竞底战略往往成为中国老板遇到困难时，第一个跃入脑海的最自然、最经济的竞争手段。

中国不乏靠竞底战略成功的著名企业，如“股神”巴菲特看好并投资的深圳比亚迪就是一个典范。比亚迪的起步始于日本宣布本土不再生产镍镉电池，老板王传福在成立比亚迪时，缺少资金，没有厂房，没有设备，但王传福看到日本人生产电池，全部用自动化设备，这些设备效率很高，但很昂贵。因此他通过重新分解电池生产的工序，尽量用打工妹的血肉之躯，代替昂贵的自动化设备。由于中国的打工妹们成本极其低廉，因此，比亚迪用落后方式生产出来的电池，居然有很强的性能价格比，从而刚一投产，就获得了日本三洋的订单。沿着这条竞底道路，比亚迪连续三年获得100%的增长。

竞底的魔咒（2）

三、竞底能够快速、明显地增加竞争优势。

由于中国是个竞底社会，市场对低价格有超乎寻常的热爱，俗话说“没有两块钱买不走的品牌忠诚”，而竞底所带来的成本降低，可以直接转化为市场价格的竞争力。它比增加产品功能、改善品质所带来的隐性竞争优势，能对市场造成更明显的冲击力。也比研发原创产品，能更快收到成本减少的效果。中国大多数企业的成功，靠的主要是善打、敢打价格战。而不断地突破低价的“底线”，也是竞底战略的一个成功应用。

四、中国人非常习惯被竞底

比起其他国家的国民，中国人有以下适于竞底战略的优异秉性：

首先是等级观念强，下级对上级服从恭敬（至少在表面上），缺少平等意识；

其次是特别能吃苦耐劳，因此可以承受西方人难以忍受的底线状态；

第三是有足够的智力，否则三鹿想不出在奶粉中添加三聚氰胺之类的竞底怪招。

这三种秉性，是成为一个优秀的被竞底者所必需的特性。正是由于这种资源禀赋，中国才能用低于其他国家的价格比较优势，成功夺得世界加工中心的地位。因为这种加工中心正需要：足够低的成本、足够强的执行能力、足够快的学习能力、足够弱的原创意识。因为竞底的人们能够忍受更为恶劣的生存状态，他们将从生存条件良好的人手里夺过工作机会，将他们逐出劳动力市场。

竞底的支撑要素

底线必须真实，一旦打破就会面临惩罚

底线可以说就是一种规则。底线必须真实，它确实表明的是“悬崖的边缘”状态，只有真实的底线，人们才愿意花费资源去维持，而

只有得到维持的底线才具有权威性，否则只能称为虚假的底线。

比如乳品中的三聚氰胺就是因为突破了人的生理底线。

中国的乳制品生产商，为了降低成本，大量往鲜奶中掺水，为了掩饰稀释后的鲜奶中蛋白质含量太低的事实，他们就添加三聚氰胺以便蒙混过关。当然，在添加三聚氰胺时，他们也有自己的底线——他们在供应北京奥运会、残奥会和出口的乳制品中都没有添加。而且，他们觉得添加少一点应该不会出事，因此在每公斤奶粉中，蒙牛添加了28.6毫克，伊利添加了12毫克，光明每公斤含98.6毫克……

喝了这些品牌奶粉的婴儿，基本没有得肾结石。这些企业可能都心存侥幸地觉得，只要控制好了三聚氰胺的含量，掺假游戏可以一直玩下去。

但三鹿集团率先打破了这条底线，它在每公斤奶粉中添加了2563毫克三聚氰胺，导致众多婴儿死亡，从而引爆奶粉事件。最终，以前的奶粉巨头三鹿被拆分并购，同行相继出现资金链危机。

由此我们可以看出，企业和公众社会在三聚氰胺问题上存在两种底线，事发前，企业以为只要添加的三聚氰胺不超过100毫克就可以相安无事；而事发后，国家将含量标准明晰化，规定为2.5mg/kg。

必须发现足够的竞底空间

所谓竞底空间，就是竞底者离底线的距离。对于企业来说，这意味着他们的生存空间或商业机会。

富士康在上世纪80年代末从台湾迁移到深圳，就是因为台湾的工资底线已经被抬高了，而同期大陆的人工只有台湾的几分之一，富士康到达深圳后，就打破了台湾工人较高的工资底线，从而为自己赢得了更大的竞底空间，而在珠三角一带工人的工资渐渐上扬后，富士康更将制造业推进到长江三角洲等内地，同样也是为了通过打破工资底线获得竞底空间。

而竞底的最佳状态就是任正非的“拧毛巾”理论，他说“毛巾拧断了，企业也完了；只有毛巾拧干了，毛巾还不断，这才是最佳状

态”。

竞底的魔咒（3）

建立威权的组织文化

在竞底组织的起步阶段，由于竞底者的实力还不够强大，沟通还有双向的可能，随着竞底组织越来越成功，竞底者的实力越来越强大，沟通的单向性将越来越凸现，从上到下的命令和控制将是不容置疑的。从而逐步建立符合竞底组织的威权文化。

所有的竞底者都有爱听好消息，厌恶坏消息，因此被竞底者为了自身的生存需要，也养成了报喜不报忧的恶习。因为如果报忧的话，很容易被竞底者视作“拼搏精神不够，喜欢找借口”而打为另类。为了维持竞底实力，竞底者通常不愿意被竞底者对自己发布的命令评头品足，稍加质疑，因此这种沟通只能是单向的。

富士康的老板郭台铭就常被以霸气、枭雄等字眼来形容。

他在富士康实行军事化的严格管理：富士康的基层员工都要进行为期五天包括稍息立正、列队行进等基本的训练；公司的命令从来都毋庸置疑和抗辩；做不好不能找任何理由。

郭台铭对下属也总是以行军打仗的口气：“哪一次行军的时候不昏倒几个人呀？难道下雨天或大太阳就不出操了吗？”

郭台铭还特别宣扬“独裁为公”的理念：因为要争取速度，所以独裁，但独裁所得到的利益是回到公司，股东可以分享，员工也可以分享。

对于组织中的横向沟通，竞底者向来是不提倡的，因为他本能地觉得，属下的沟通很容易导致抱团结伙，形成一种反抗竞底的力量，这就是“上有政策，下有对策”。

此外，竞底者还想极力影响非正式沟通系统，包括小道消息和流言，虽然是非正式的，但信息传递得更快，而且被竞底者往往会认为这些信息比正式系统中传递的信息更精确、更可信。这是竞底者难以消除的一个悲哀。

在一个竞底社会，认错，是被竞底者的义务，而不认错，则是竞底者的权利。因为竞底实力是建立在威权的基础上，而一旦认错，就将损害这个基础。竞底者在组织中就会令难行，禁难止，那样竞底就难以进行下去。

比如沈阳飞龙公司的总裁姜伟曾在1997年公开发表《总裁的二十大失误》，虽然他的认错只是停留在企业管理操作层面，根本还没有深入自己的灵魂深处，但在这之后，据姜伟自己说：他的员工敢和他顶嘴了，整个社会和政府也不支持他和飞龙了。这次认错根本没有改变飞龙的股权结构，但虽然姜伟还是老板，他对公司的竞底却不再得心应手。

有向下传递压力的竞底链

在中国，每一个人都是潜在的竞底者，同时也是潜在的被竞底者。

一个流水线上的女工在公司是被竞底者，但回到家里，她以望子成龙心切，督促她的孩子背唐诗、背四书五经、练钢琴，从而把公司中老板对她的竞底方法，有选择地用在自己的孩子身上，从而扮演了一个竞底者的角色。

华为常常以低于竞争对手上10倍的价格获取项目订单，而为了这种竞争实力，任正非不得不对内部的员工竞底，此时的狼性精神就成了“艰苦奋斗”，华为研发、销售人员的压力是有名的，以致发生了众多的自杀、猝死等横死事件。

在这些标志着“底线”的不幸事件发生后，任正非发表了一篇竞底味道很浓的公众训话“人生是美好的，但过程充满了痛苦”。在训话中任正非没有反省“狼性精神”的不当，唯有对“艰难奋斗”的再提倡、再强调。

竞底的魔咒（4）

不安全感是最佳工具

竞底者是如何驱动被竞底者的呢？控制下属的安全感，是老板们最喜欢的工具。

安全感是比生理需求更高一级的人类正常需要。在作为竞底的工具时，安全感最大的好处是它是不断发展的：一个月薪一千元的打工者，可能觉得自己有了五万元的存款就意味着有了安全感；但当他通过努力月薪达到一万元时，他可能会觉得只有拥有了房子、车子和一百万金融资产，他才算有一点安全感。因此竞底者可以根据不同的安全感需求，设计出适当的不安全感标准，从而达到驱使不同层次的被竞底者的目的。

不可持续的魔咒

虽然竞底战略有相当的优势，但显然也有难以逾越的局限性，特别是由于底线的限制，发展难以长期持续。

有一首打油诗，很形象地反映了中国的这种竞底现实：“美国人发明东西；日本人把东西做好；韩国人把东西做烂；中国人把东西做到没钱挣”。竞底，就是这样一种“我已经把它搞得没钱挣了，看你还怎么跟我争！”的精神

但是，要在别人没有钱赚的底线以下生存，这种生存方式的艰辛可想而知。

容易上瘾而损伤长期竞争力

中国的原创新产品为何如此之少，以致任正非称华为18年来，没有一项原创性的产品发明，执行竞底战略就是一个重大因素。竞底战略使中国绝大多数生产商，只愿意跟在已被市场证明成功的老产品后面，以低价、低质竞底，就是为了避免风险。

殊不知，正所谓“不冒险是最大的冒险”，竞底带来的只是低收益和底线状态的生存局面。竞底使企业营业收入年年增长的同时，竞

争实力却有日益衰微的迹象。

所以任正非会无奈地长叹“现在卖高科技产品，简直像卖萝卜白菜一样不赚钱”，2007年华为的利润率只有微薄的5%；所以2008年珠三角和长三角，这二个中国最发达的产业带，会发生大量的倒闭潮；所以2008年相当多的大学生毕业找不到工作，要竞相去当兵，或者忍受月薪五六百元的工作，因为竞底战略不需要较多的智慧，也无法提供大量的知识工作岗位，它需要最多的是螺丝钉式的操作工。

随时潜伏着极端冲突

俗话说，常在河边走，哪有不湿脚。竞底组织以底线为生存常态，因此发生事故就在所难免，只是事故大小和事故发生的时间存在着偶然性。

当组织离底线较远时，竞底制度能够良好地运转，其他策略较少被考虑；而当组织接近底线，竞底者手里所掌握的竞底实力逐渐消耗殆尽时，他不得不为自己的竞底目标合理化，借助其他的权威来驱动被竞底者。

当竞底组织余越接近底线运转时，发生冲突的概率越高，冲突的强度就越大。当最终到达底线时，冲突不可解决，竞底组织就寿终正寝。比如，黑煤窑长期在缺乏安全保障的情况下疯狂采掘，发生塌方或透水、瓦斯爆炸等事故是必然的；血汗工厂长期无节制的加班，员工出现过劳死也毫不奇怪。

于是，政府只能展开一轮又一轮的关闭小煤窑的举措，血汗工厂也被一些著名品牌剔除出供应商名单。从而以极端的方式结束冲突

竞底的魔咒（5）

高端品牌要谨慎使用

竞底战略有如此多的优势，即使有些西方的优秀企业，有时也忍不住受到诱惑，对此加以尝试。

如星巴克在中国打响品牌后，也开始对原材料动“大手术”：牛奶、杯具、吸管、搅拌棒、糕点、糖包、汽水等等，几乎所有的东西都变了样。诱人的蓝莓奶酪从东莞远道而来，现在连外带的独立包装也没有，杯中的雀巢牛奶变成蒙牛的，而这些原本大都是进口的。

还有一些细微的变化：对糕点的定损比例做出了调整，从25%下调到10%；同时，大部分糕点的定损期限也从以前的24小时提高到了48小时。这意味着消费者吃到不完美的糕点的概率大幅提高。

如果星巴克走的是廉价店路线，那么它这样更换原材料，以降低成本，自然是合情合理。问题是它卖的是“文化”、“气质”，是“高档的体验”，它的口号是：“将每一粒咖啡豆的风味发挥极致”。而现在这样的不断竞底，导致了星巴克品牌的廉价化。2008年1月，因为业绩欠佳，股价已经连续17个月处于下跌趋势，全年股价几乎缩水一半。

难以吸引高层次人才

因为竞底较量的是人对各种不良的忍耐力：对品质不良、对贫困困苦、对生理压力、对心理压力、对污染噪声、对治安不良、对人性尊严等等一切对人有价值的东西，它是一种全方位的超限战。任何对人类有价值的东西，如好奇心、纯真、信任、友善，乃至良好的自然人文环境、丰富的想像力、独特的创造性、安宁的生活等等，都可以成为竞底的牺牲内容。

所以，竞底组织很难吸引高层次、一流人才的加入，同时也导致企业的后劲不足。

郭台铭就很明确地称富士康是“四流人才，三流管理，二流设备，一流客户”。正因为自己用的是四流人才，所以可以毫不留情地对他们进行竞底，同样也不必过于追求管理的进步，因为竞底就是最有效的管理。

显然郭台铭也知道，一、二流的人才是无法在富士康这样的环境中生存的。他既不能容忍他们，也不需要他们。

无法避免的反竞底

由于竞底组织中的竞底性，因此竞底者与被竞底者之间的冲突是必然的，而合作却是偶然和短暂的。

当竞底者和被竞底者的力量相差悬殊时，这种潜在的冲突可能一直处于隐蔽状态。通常的表现是：被竞底者不同意竞底者的意见时，保持沉默、消极被动地执行，但被竞底者也在一直窥探竞底者的实力变化，如果他们感到自己拥有更多的力量，那么隐含的冲突就很容易公开化。

竞底者很难从积极的建设性的角度来看待冲突，他们总觉得冲突是对自身权威的挑战和蔑视，因此强势的竞底者喜欢通过压服解决冲突，他们不愿意接受谈判，因为谈判将使自己显得缺乏竞底实力，从而酝酿更大的冲突发生。比如最近重庆、海南等地的出租车司机罢工事件，就是因为他们已经被出租车公司竞底到艰难的生存危机，而不得不采取极端的罢工事件来解决。

而理性的竞底者通常会选择有限度的沟通，他们倾向于让大家认为冲突的发生主要来自于沟通不良，而不是由于竞底战略所必然产生的。这种方法在冲突刚刚发生时往往能够奏效，但次数一多，将会引起被竞底者的警惕而渐渐失去作用。联想最初宣扬“家文化”，强调员工对企业的归属感，但是当联想开始裁员时，“联想是我家”的口号就显得很苍白了。

中国人聪明吗？中国人智慧吗？（1）

（代前言）

2008年，中国经济形势陡然紧张，大批企业关门倒闭，许多大学生毕业等于失业，这与国际大环境有关，但更多的是中国人本身的问题！

这些问题，源自中国人的选择！

竞底策略使中国有过辉煌的“奇迹”，但也造成了结构性的困局。如果不使这种策略升级进化，它还将决定中国人的未来。

中国人喜欢将自己与犹太人相比，他们称善于做生意的温州人、潮汕人为“中国的犹太人”，在此简单举个典型案例，比较犹太人和中国人做生意的模式：

东欧某个城市在城东和城西，各修筑了一条新马路。于是，犹太人在西边，中国人在东边，各开了一家修车店，他们的价格都很公道，服务非常好，两家店的生意都十分红火。

不久，另一个犹太人在西边发现，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，专营犹太美食，不久就声誉鹊起，不少人即使不修车，也愿意光顾。

而在城东，另一个中国人看修车生意好做，就在街对面克隆了一家新店，为了招徕顾客，他按照对面老店的价目表，九折收费，两家店的关系有些紧张，但大家的日子还能过。

又过了一阵子，另一些犹太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。

而在东边，更多的中国人来开了修车店，价格战变得白热化，每家店都偷偷在客人面前诋毁自己的同行，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犹太人的修车店，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、新车都到城西维修保养，尽管那边修车的价格平均是城东的三倍；而二手车、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，犹太人的修车店赚得盆满钵满，而城东的中国人虽然很辛劳，却在苦哈哈地熬着，仅混了个温饱。

再后来，最先在城东开店的那个中国人下定决心，准备贷一笔款把自己的店搬到城西去，他假装客人到犹太人的店里去考察，发现犹太人用赚来的钱买断了几项专利，修车的效率提高了五倍，质量提高了三倍，而此时城西因为成了旺区，房价和房租都上涨了120%。中国人发现，如果在犹太人的店铺旁再开家店，凭他现在的资金和技术，恐怕只有死路一条。

这个中国人百思不得其解，论聪明和点子，他自忖不输给犹太人；论勤奋，他干得绝不比犹太人少，甚至已经把犹太人用来念圣经、守安息日的时间，全部用于工作；论节俭，除了看看电视，他根本没有什么娱乐。他把自己的失败，归咎于那些后来的中国人身上：

他觉得自己和他们，就像放在篓子里的一群螃蟹，任何一只想要往上爬，其他的螃蟹便纷纷攀附在他身上，结果把它拉下来，谁也走不出困境。

螃蟹文化，就是竞底文化的一个表现，每一只“螃蟹”都被拉到底线，才肯罢休。

如果说东欧的这个故事，离我们太遥远，那我们看看身边发生的事情：

深圳宝安是一个电子产业集中区。李志强（化名）在20世纪80年代末，就在此开了十几年的电子加工厂，主要承接美国的电话机订单，也做少量的内销。这样的厂在深圳多如牛毛，品牌毫不重要，姑且把它叫志强厂吧。

中国人聪明吗？中国人智慧吗？（2）

志强厂这十几年的风风雨雨，可算是中国制造业的一个缩影。最开始它从港台商人手里接单，几年下来，摸熟了出口美国的渠道，就开始直接接单，到2007年，每年的出口额稳定在四亿（元人民币，下同）左右。

电话机是低利润产品，李志强常常把自己的竞争战略挂在嘴边：“便宜就是硬道理。”他给我举了个例子，这个例子集中反映了中国商人的思维方式，在征得他的同意后，我详细记录如下：

电话机的座机和听筒由于配重的需要，通常要装加重块，李志强刚开始从台湾人手里接美国订单时，这加重块的材料是铅。

开放之初，民智未开，直到老老实实按订单要求做了两年后，李志强才去掉对电话机的神秘感。有一天他忽然脑袋“开窍”：这闪闪发亮的铅，不过就是在机壳里面增加重量嘛！他立刻把昂贵的铅改为相对便宜的不锈钢。这一改，志强厂相对竞争对手一下子获得1元多的成本优势，接连赢得几个大客户。有那么一段时间，李志强对自己充满信心，与买方谈判时的感觉好极了。

但很快，其他加工厂也知道了这个奥秘，随即跟进，李志强又没有了成本优势，他不得不绞尽脑汁和对手们开展控制成本的比赛：

不锈钢换成上油漆的生铁，再换成不上油漆的铸铁，加重块的成本从1元多，直线降到了0.1元。

还能不能更便宜呢？除了李志强外，宝安所有的电话机厂都在开动脑筋，不过似乎再没有比铸铁更便宜的材料，这条削减成本的小路，仿佛已走到了尽头。

但李志强没有气馁，他尝到了甜头，决心一如既往，这次他瞄准了水泥。

开始的试验效果非常差，电话机里的水泥块经过野蛮装运后，非常容易碎裂，李志强率领他的工程团队展开“技术攻关”，经过数十

天的不眠不休，做过数百次试验，他在水泥中加细铁丝，加纤维，用各种不同标号的水泥，不同的配方严格记录试验过程。最终，他获得了成功，加重块的成本降到了0.01元以内。

这就是中国式的坚韧和智慧。

志强厂在酷烈的竞争中，又可以喘一口气了。

我含着泪花听李志强绘声绘色地讲完这段故事，心里不禁在想，眼前这个中年谢顶、略显憔悴的中国男人，在劳心费力做他的降低成本试验时，他的试验方法、苦干精神、付出的努力，和当年伟大的发明天才爱迪生所做的工作，有什么两样呢？

但爱迪生在试验了上千种灯丝材料后，为人类发明了电灯，而李志强的努力，又换来了什么？充其量不过是在电话机的成本控制上，再拧紧了一圈螺丝。

写到这里，我不禁问自己，如果犹太人处在李志强的角色，他们会怎么做呢？

后来，我从志强厂的工友们嘴里知道，当时宝安众多电话机厂家都认为：加重块的成本肯定可以降低，因此，在残酷地争夺外贸订单时，纷纷预先考虑了这个“利好”因素，提前就把价格降了下来。

李志强为了留住大客户，也不得不以临近亏本的价钱接单。但他预期中的加重块成本降低，却迟迟没有突破，为了维持工厂运转，他对工人们开始极为严厉：加班的时间越来越长，为了克扣工人工资，各种以降低成本为目的的罚款制度，快速出笼。因此工厂的熟练工相继流失，产品质量失控，导致多次返工。

中国人聪明吗？中国人智慧吗？（3）

在不影响品质的基础上，以廉价材料代替昂贵材料，是一种竞优，李志强开始的方法就是竞优。而此时他采用的，就是竞底：靠把人打到底线，赢得暂时的竞争力。

李志强的竞底手段用到了极限，连他自己都感觉到难以再熬下去了，就在这时，加重块试验成功了，严峻的局面终于出现了转机。

也许有人会说，志强厂的电话机，不过是个夕阳产业，日子难熬是应该的。好，那么我们说说手机行业。

仅仅在六七年前，中国的大型通信企业、家电生产商还在权衡：自己是否有技术、有实力上手机项目。一个手机生产许可证，在当时还相当金贵，这总不算夕阳产业了。

而才到2008年，娇贵的白雪公主眨眼就变成扫地的灰姑娘，仅深圳的“山寨机”从业人员就有20万，年产值400亿元。在华强北，任何一家电子配件市场都能买齐所有的配件，只要一台简易的焊机，就能回家做成新颖时尚的多功能手机，批发价才200元左右。

上万家企业，数千名像李志强那样的商人在全力打拼，使整个手机产业傻瓜化。但同时，也使它像萝卜白菜一样无利润化。

中国人让一个行业无利润化的能力，确实是惊人的。而这种能力所依托的，就是中国数千年来养成的竞底思维 and 传统。

也许还有人坚持：电话机、手机这些终端产品，很难保持技术壁垒，整个产业被轻而易举地傻瓜化，也是很正常的。既然傻瓜化了，自然不会有丰厚的利润。

那么我们再来看中国高科技行业的旗帜——深圳华为。

谁也不会否认，华为是处于朝阳产业中的高科技公司，正因为它是成长最迅速、发展最平稳的璀璨明星，本书将以华为作为主要案例，来说明中国人的竞底思维。一个合理的逻辑是：如果华为这样的公司都竞底，其他公司还能不竞底吗？

2007年的华为年报显示，该年实际销售收入125.6亿美元，净利润6.74亿美元，利润率仅为5%。也就是说，如果华为的总裁任正非的铁腕稍微松一松，华为很可能滑入亏损的境地。

如果任正非也像李志强一样，拼命控制成本，能否从庞大的销售收入中，再挤几个亿人民币的利润出来呢？

实际上，任正非是比李志强更能控制成本的人，他有一套独特的“拧毛巾哲学”，这套哲学和他倡导的压强原则、狼性生存原则，是一脉相承的。华为的成功，在极大程度上取决于任正非的“拧毛巾哲学”。

任正非这样阐述他的“拧毛巾哲学”：“就如拧毛巾，只要拧出水来，就说明还有竞争空间；毛巾拧断了，企业也完了；只有毛巾拧干了，毛巾还不断，这才是最佳状态。”

华为在2008年中国电信C网100多亿的设备采购招标中，报价6亿多，就是竞底色彩极浓的“拧毛巾”，业界估计这次华为不仅不能从毛巾里拧出“水”来，还要亏损数十亿。但为了弥补先前判断的失误，华为也只有这样把自己打到底线了。

“毛巾”拧得太厉害，就会接近底线。近年来频频发生的员工自杀、猝死事件，显示出华为这条“毛巾”，已出现了纤维撕裂的迹象，如果再狠狠拧下去，很可能发生重大断裂。因此，即使是任正非那样的竞底高手，如果沿用以往的战略，也很难把华为的成本再压下去，把利润率再提高零点几个百分点。

中国人聪明吗？中国人智慧吗？（4）

竞底战略依靠人们的底线生存，来获得竞争优势，这使得人们的工作生活条件很难有较大的改善，以志强厂为例：

上世纪90年代初，志强厂的女操作工（俗称打工妹）平均每天工作10小时，每个月休息两天，工资按岗位不同和熟练程度不同，为200-250元。那时，工业区最便宜的快餐是1元一份，里面有一个煎蛋或一点碎肉（当然，那些碎肉大多是来路不明的冷冻肉），外加一点素菜。

到2008年，同样条件下的工人收入，为900-1000元，但同样的快餐，也涨到了3元，如果再加上房租、水电、交通费的增长，18年来，打工妹们的实际收入基本没有变化！

深圳如此，珠三角地区也是如此，资料显示，东莞打工妹的实际收入近20年也没有增长。珠三角如此，长三角呢？其他内地地区呢？可能还不如珠三角。

写到这里，我眼前出现了大群大群穿着灰色或蓝色工衣、身材不高、面目模糊的打工妹们，繁忙的工作没有压抑住她们青春的活力，即使在午休出来吃饭的时候，她们也会偶尔嬉笑打闹一下，寻找一点难得的欢乐。

如果说中国正在和世界各国如印度、越南、墨西哥等，展开一场没有硝烟的产业战争，那么这些穿着蓝色或灰色工衣的打工妹，就像前沿阵地上鏖战的步兵一样，她们付出了自己力所能及的努力，却没有享受到值得一提的成果。

古人云：一将无能，累死千军。这话用在这群“步兵”头上，也许并不为过。

那么这个“将”到底是谁呢？是他们的老板李志强吗？

李志强不努力吗？非也！李志强不能干吗？非也！

那这究竟是什么原因呢？

战略选择的问题！

微观的个案也许不说明问题，让我们再看看宏观的层面。先看一个他人的例子：

1945年，日本彻底战败，战争破坏加上战后拆卸重型设备赔偿受害国，等等，日本基本上赤地千里，女人靠向美国大兵卖淫为全家谋生，很多大人、孩子冒险围着美国军舰，希望从军舰“排泄”出来的垃圾中，找到一点有热量的食物充饥。

在经历了艰难的战后重建，日本从50年代至80年代，实现了30多年经济腾飞。1965年，世界前五大半导体生产商依次为：

德州仪器、仙童、西格尼蒂克斯、威斯汀豪斯和摩托罗拉；

而到了1987年，这一排名变为：NEC、东芝、日立、摩托罗拉和德州仪器。

这一年，日本人的工资水平超过美国，而到1988年，日本成为世界最大的IC生产国。

同时，日本还是世界上贫富差距最小（基尼系数0.28）、劳资关系最和谐的国家。

有些人也许会强调，日本在冷战期间受益于美国的扶持，而且人口比中国少。但韩国、台湾同样受益于冷战，人口比日本更少，却没有日本的辉煌。

美国出于冷战的需要，对日本确实有些扶持，但IC产业从来是美国的支柱产业，它绝不会在这个产业上，扶持昔日穷凶极恶的对手，超过自己。

中国的管理者喜欢说“懒惰者找借口，实干者找差距”，我们不能在这里为自己找借口！

中国人聪明吗？中国人智慧吗？（5）

再看看中国的情况：

邓小平发动的中国对外开放，始于1978年。尽管经过“十年浩劫”，但不会有人否认：当时中国的工业基础，远远好于1945年的日本。据中国统计显示，1979年至2007年，中国国内生产总值（GDP）年均实际增长9.8%，大大高于同期世界经济年均3.0%的速度。与日本经济起飞阶段GDP年均增长9.2%，和韩国经济起飞阶段年均8.5%相比，有过之而无不及。

2007年，中国生产了美国低档消费品的30%，该年世界各国人均收入排名显示：

美国37610美元 排第5位

日本34510美元 排第6位

中国1100美元排109位

在三十年经济腾飞后，中国人的收入水平，仅为美国人的2.9%！在此，我们没必要用所谓的“购买力平价”，来为自己找心理平衡。只要比较中美两国的工资与房价，就可以知道中国经济学者自豪的“购买力平价”是一种忽悠。

这是一种什么质量的经济腾飞啊？！

如果有人不认可这个数据，那么国家统计局网站发布的数据，也提供了相应的佐证：

“2003—2006年，随着中国经济总量大幅增加，中国人均国民总收入逐年稳步提高。继2002年突破1000美元后，2006年突破了2000美元，达到2010美元，比2002年翻了一番；居世界的位次也由132位上升到129位。”（数据来自网站，此处的“人均国民总收入”实为人均GDP，因为2006年的中国GDP是26452亿美元。）

假设这个数据不含水分的话，4年提升了3位！这还是在世界和中国经济形势大好的年景！

如果按这样的速度，中国人均GDP要再提升100位，进入中等发达国家的行列，至少需要200年的光阴，因为靠竞底提升经济的速度，将越来越慢。

从2006年至2008年，不过短短的两年时间，中国的经济形势就急剧恶化，沿海地区大批工厂倒闭关门，单是香港的国企就巨亏上千亿。众多昔日踌躇满志、信心十足的企业家，面对成本上升，出口放缓，内需不振，均无计可施。

为什么会这样？竞底原理将告诉我们：竞底由于底线的限制，不可持续。

靠中国人传统的竞底模式，200年提升100名的估计，显然是过于乐观了。如果继续我们的路子，中国会进入中等发达国家的行列吗？

但不靠竞底模式，中国人还能有更好的思路吗？

能不能提升自己的生存和发展战略，正是拷问中国人智慧的大问题。

为什么说中国人在竞底呢？和打工妹的收入18年没有实际增长相比，让我们看看中国的财政收入增长的情况：

2008年3月8日，财政部发言人自豪地公布：2007年全国财政收入达到5.13万亿，增长32%，而同期GDP只增长11.4%。

人们不禁又提出了长期萦绕在心头的疑问：财政收入占GDP比重是否偏高？

中国人聪明吗？中国人智慧吗？（6）

1994年，中国GDP近5万亿，财政收入5000亿，财政收入占GDP10%；

2007年，中国GDP24.6万亿，财政收入5.13万亿，占GDP近21%，比2006年剧增1.2万亿。这些收费中，不包括未纳入预算管理的政府性基金，还有一些无法统计的不合理的乱收费。

对于民间的质疑，财政部发言人坚定地认为：“从我国的国情来看，财政收入特别是税收收入占GDP的比重并不高。”

如果刨去GDP中约1/3的外资贡献份额，以及外资对财政收入的9000多亿贡献，经过简单的计算得出：仅在2007年，中国人承担的财政收入增长率（不含乱收费）就超过36%，其中绝大多数由民营企业承担。

中国什么行业每年的利润，能平均增长36%以上？

在如此剧烈的竞底之下，中国民营企业能够苟延残喘，实属不易。

而即使在如此高的财政收入增长下，中国人并不满意他们所享受到的医疗、卫生、教育、治安等等所有的公共服务。

日本在30年腾飞之后，非常关键的半导体产业超过了美国，我们也可以看看中国的产业状况。据调查，中国开放的28个主要产业中，外资已在21个产业拥有多数资产控制权：

如玻璃行业最大的5家企业，已全部合资；

占全国产量80%以上的最大5家电梯厂商，已由外商控股；

汽车行业90%的销售额，来自外国品牌；

18家国家级定点家电企业中，11家与外商合资；

.....

只要假以时日，外资可能会把中国所有值得一提的行业（甚至大豆生产）统统收入囊中。

为什么会这样？

战略选择的误区所致。

日本经过30年腾飞后，贫富差距非常小，我们也可以看看中国的贫富差距：

平安马明哲在上市公司中的年薪，已逾6616.1万，而很多内地打工妹正在为保住她们4000元的年薪，而忐忑不安地奋斗。中国30年所形成的贫富悬殊，远远胜过西方国家数百年的积累。

按国内机构的统计，2005年中国基尼系数逼近0.47，但据中国人民大学和香港科技大学的调查，内地的基尼系数已高达0.53或0.54。按国际通行标准，基尼系数低于0.3，属于分配比较均等，0.3-0.4属于分配比较合理，0.4-0.5表明收入差距过大，超过0.5则意味着已出现两极分化。

这，就是竞底的恶果。打工妹们的收入18年没有实际增长，民工们被打到底线，贫富能不分化吗？我们只看到了自然环境的被破坏，却很少关注人文环境的被破坏，贫富悬殊、行贿受贿，等等，就是对人文环境的践踏。

贫富严重分化，显示了中国社会人文环境的底线状态。中国的历代王朝，都是因为两极分化，流民遍野，在歉收之年民变四起，造成巨大的社会动荡，最终达到“人相食”的底线，终致改朝换代。

中国处于顶层的富人和贵人们，本能地很担心社会向这条底线发展，他们预先将自己和家人移民海外，同时“裸体”在中国做生意、演电影电视小品，或“裸体”在中国当官，尽量捞到最后一点可捞的东西，只要一有风吹草动，立刻脱离这个竞底社会。

中国人聪明吗？中国人智慧吗？（7）

有多少富人像娃哈哈的宗庆后那样，在大张“爱国爱民族”旗号赚钱时，却怀揣美国绿卡？

有多少“贵人”像江西省副省长胡长青那样，在大谈“崇高追求”时，却怀揣他国护照？

连外国人都认为：中国新华字典再版时，应增加“裸官”和“裸体做官”这样的新词汇。《南德意志报》对“裸体做官”的解释是：“他们是把赃款、老婆、孩子，甚至情人送到海外的干部，自己则独身一人，也就是‘裸体’继续从事大把捞钱的危险业务。”最受“裸官”们喜爱的国家是加拿大，该国与中华人民共和国没有引渡协议。但阳光充沛的法国南部和美国南方几个州，也很受欢迎。在那里的别墅区，互相勾结发财致富的腐败官员，与骗子商人相依为邻的情况并不少见。前摩根斯坦利投资银行亚太部首席经济师谢国忠说：“破产的日本商人在浴室上吊自杀，而破产的中国人很快就会现身佛罗里达。”

经济发展的目的是什么？经营企业的目的是什么？

是为了漂亮的、吃不着、摸不到的GDP增长吗？是为了一味地把企业做大吗？

还是为了广大中国国民实际生活水平的提高？为了企业家、员工的幸福感增加？

如果有朝一日，中国的GDP超过了美国（这是个可能的任务），而广大打工妹们每个月的收入，还是只够她们吃最低劣的快餐，那么这样的经济奇迹，即使有了，又能怎么样呢？

如果有一天，企业进入了某某500强，企业家却心力交瘁，员工却怨声载道，这算是成功吗？

目前，中国还是一个人口年轻的大国，我们已经看到了过度垦荒、砍伐、放牧、污染，所带来的环境代价，知道这些做法是在寅吃

卯粮，但我们很多人并没有看到：志强厂的那些打工妹们在日日夜夜的加班中，付出了她们的青春、健康、机会，既没有积攒下多少金钱，也没有得到技术、知识的积累，更没有获得高尚的情操熏陶，培养出现代公民的理念和健全的人格。

几亿这样的打工者累积下来，构成中国庞大的国民基础，这算不算是另一种寅吃卯粮呢？

我的一个朋友有房有车，也算小有积蓄，他有一次跟我聊起政府为了保证GDP增长，大力鼓励消费，以拉动内需。他动容地说：“我的父母老了，他们没有医保，一有什么问题，随时几万十几万就出去了，我怎么敢消费呢？”

从他的话里我悲哀地联想到：如果志强厂的打工妹们，今后含辛茹苦将她们的孩子供上大学，她们的孩子在好不容易找到工作，再辛辛苦苦地有房有车后，会不会也要说：“我的父母老了，他们没有医保，一有什么问题，随时几十万就出去了，我怎么敢消费呢？”

那么，中国人要到哪一代才敢消费呢？中国的经济何时才能真正进入良性循环呢？

有关战略管理的理论，前人在操作层面已作了广泛和深入的研究。不管是对战略分析，还是如何制定战略、选择战略，以及如何实施、调整、评估，等等，前人的工作已相当完善和系统化。但他们对于战略决策者和实施者的人性层面，并没有进行详尽研究。

中国人聪明吗？中国人智慧吗？（8）

而就一项具体的战略来说，不管是在分析、规划、制定阶段，还是在实施、修正、评估的过程中，都必须由具体的人来完成。战略由人制定，为人服务，因此战略决策者和执行者的人性因素，将大大影响战略的各个方面。

中国乡下的老农民都不是管理专家，他们从未学过战略管理，但他们知道：

什么样的地，适合种什么样的庄稼。

这句朴实的话，翻译到战略管理的领域，就是：

什么样的人，适合使用什么样的战略。

日本国土狭小，地震海啸频发，经历长期的封建社会管制，因此日本人行事严密，注重细节，讲求纪律，强调可靠性。日本人的这种天性，正适合大批量制造高品质、短小轻薄、原创性不多的产品。

而美国国土辽阔，物产丰饶，没有历史的束缚，美国人大多是基督教新教徒，似乎“大大咧咧”，实则崇尚理性、简洁和创新。比质量他们可能不如日本，比价格他们一定不敌中国，但美国人靠高科技、知识产权、产业标准、商业模式，等等，在世界独领风骚。

这就是作者所强调的，战略管理背后的人性因素。

那么中国人呢，他们选择的是什么样的战略？这些战略给中国人带来什么样的成功和问题？实施这些战略需要何种技术和技巧？

本书的目标，就是试图回答以上问题。

一、竞争（1）

竞底是竞争的一种表现形式，因此要讨论竞底，必须先简单地讨论竞争。

“竞争”这个词在中国社会已运用得极为普遍，但人们对司空见惯的东西，并不一定有共同的理解，为了给后面的讨论确立共同的基础，我们有必要将竞争再次明确：

1. 生物学意义上的竞争，是许多个体对必需资源有共同的需求，当需求量超过供应量时，个体间为了战胜其他的个体，所发生的相互作用。遗传学家通常认为，竞争是指自然选择的主要因素，其作用是淘汰较弱的个体，而有利于保存较强的个体。

2. 经济学意义上的竞争，是指经济主体在市场上，为实现自身的经济利益和既定目标，而力图胜过其他主体的行为和过程。

因此在前言中所说的，任正非的“拧毛巾”，李志强的改变加重块，打工妹尽量提高装配零件的速度，乃至家电行业的价格大战，房地产行业的概念炒作大战，保健品行业的广告大战，以及各地政府之间的招商引资大战，其实质都同样是竞争，为的是“战胜其他的个体”。

虽然竞争的形态五花八门，让人眼花缭乱，但背后还是有共同的规律可循。

归根结底，竞争到底是什么呢？志强厂的张晓虹是初一没读完的打工妹，整天坐在流水线旁给电话机打螺钉，她从来没有学过什么叫竞争，该如何去竞争，但生活却让她知道，如果自己把螺钉打得又快又好，尽量不给后面的工序添麻烦，并和工友们和睦相处，那么当公司订单不足时，裁员就可能不会落到她身上，幸运的话，还能在任务饱满时多挣几个钱。

打工妹张晓虹对竞争的直觉是正确的：竞争最核心的本质，就是对性能价格比的衡量。但此处的性能、价格是广义的，而并不单指产

品的使用功能，与消费者付出的货币代价。

案例：戴比尔斯的竞争策略

钻石是地球上最稀缺的资源之一，戴比尔斯垄断了全世界钻石批发量的70%以上。他为钻石制定了统一评判标准，使每件钻石都有了一个价值基础。

实际上，钻石并没有货币职能，保值增值的能力理应比不上黄金，同时还面临着其他宝石，如红宝石、蓝宝石、翡翠的竞争。

那么，戴比尔斯是如何通过提高性能价格比，来制定其竞争战略的呢？

戴比尔斯一方面控制每年的钻石供应量，另一方面采用“钻石恒久远，一颗永流传”的口号，推广订婚钻戒与结婚周年戒，作为爱情象征并表达持续的承诺。

永恒的爱，在人们的心目中是无价的，戴比尔斯将它与自己的钻石巧妙地联系在一起，使人们在想到这种神圣感情的时候，决不会考虑其他的宝石，谁会把绿宝石和爱情联系在一起？这样就极大地提高了钻石的性能，从而提高了自己产品的性能价格比。

一件产品的广义性能，不仅包括产品的使用功能多寡、质量高低、寿命长短、品牌大小、服务好坏，还包括该产品一切与价值有关的内容，如美感、便利性、环保性。当然，广义的产品也不仅仅限于有形的物品，政府提供的行政管理、社区治安、文化氛围、社会保障，学校提供的教育，医院提供的医疗，都可以算作产品的范畴。

一、竞争（2）

而一件产品广义的价格，则是消费者消费某个广义的产品时，所付出的金钱、时间、精力、机会、成本、心理感受等各种代价。

为什么有些很好的高科技新产品昙花一现，没有赢得市场的认可呢？就是因为公民觉得“价格”太高，他们还是选择沿用习惯的方式。

中国人有句俗话说“公民的心里有一杆秤”。这杆秤是用来称什么的呢？就是用来称性价比的。秤的一头是公民的收获（产品性能），另一头是他们的支出（产品价格）。公民大多根据这杆秤来行事：

1. 如果收获远远大于支出，百姓们的满意度很高，产品就获得良好的口碑。如告状的含冤者，在大街上意外碰到个“青天大老爷”；如电视连续剧《士兵突击》中的许三多，遇到了爱才的史今、袁朗。

2. 如果收获等于支出，公民嘴里虽然不说什么歌功颂德的话，但还是会默默地消费；

3. 如果收获明显小于支出（这是竞底社会的常态），公民在怨声载道的同时，一方面他们会要求产品提供者加强性能，如旧城改造中“钉子户”要求增加补偿。但这条道路常常会受到打压，因此另一方面他们会通过“投机取巧”、行贿逃税、偷工减料等拿不上台面的手段，尽量减低他们的支出，争取达到更低层次的收支平衡，如中国相当多的不得不“避税”的商家。这样一来，公民就变成了传统意义上的“刁民”。

中国人很聪明，本性大多纯良、质朴，但要使他们从“刁民”变成“良民”并不难，只要让他们觉得“收获大于或等于合理的支出”即可。同时，要让他们从“良民”变成“刁民”也很容易，就是让他们心里不平衡，并无法有效地申诉。

中国自古以来盛产“刁民”，不过是因为竞底社会提供的产品性能价格比太低，因此他们不得不用“歪门斜道”，甚至刀枪棍棒来为自己争取一点平衡。

二、竞争的两种模式：竞优和竞底

不管是产品的性能好坏，还是价格高低，都是人的一种主观判断。人类的一切活动都是为了人自身，也与人本身有关。保护华南虎不灭绝，当然不是仅仅为了华南虎，而是要让人类世界保留一种多样性，而这种保护也需要人类作出努力，即付出成本。

同样，提高竞争力也离不开人的因素：

1. 竞争力的提高，是靠人的智力和体力完成的，这是竞争力的起点，也是竞争的手段；

2. 提高竞争力是为了提高“产品对于人的性能价格比”，这是竞争力的终点，也是竞争的目的。

价值主义哲学认为：人类终其一生，都在追求自己的价值最大化，同时每个人生存的目的，也是为了其个人的价值最大化。

人们竞争的目的，也是为了其价值最大化。

尽管在不同的国家，不同的时期，由于不同的文化传统，不同人的性格爱好不同，因此每一个人对价值的判断和评价有所不同，但人类社会还是存在客观的普适价值观，如：

1. 对生命的尊重(因此元朝、清朝、日本人、希特勒对平民的大规模屠杀，在任何场合、任何时代都是人类的耻辱)；

2. 对个性自由的尊重(因此，洗脑式的企业文化，是丑陋的落后形式)；

3. 对幸福的追求(因此，打工妹们十八年来收入没有实际增加，是一个可悲的失败)；

4. 对真理和知识的追求(因此，不公正地对待不同意见，应该受到谴责，因为不同意见的交流甚至交锋，才是产生真理和知识的必由之路)；

.....

一、竞争（3）

正是由于普适价值观的存在，我们才可以较为客观地评价一个人的价值，到底是增加了还是减少了，如打工妹在劳动强度不变的前提下，通过改善劳动技能，或由于整个产业升级，使其实际收入有所增长，那就是她作为人的价值增加了。

而年轻人由于生活所迫，不得不进入黑煤窑，在缺少安全防护的情况下，冒着生命危险工作，尽管他们挖出的煤有利于提升人类价值，但他们自身的价值却受到了打压。

通过以上论述，我们从大量的社会竞争现实中，总结出两种不同的竞争方式：

A. 以提升人的价值为手段和目标，从而提高竞争力的方式。我们称之为“竞优”，顾名思义，即竞先争优。

农业革命提高了人的耕种效率，使人类获得温饱；

工业革命以机械取代人力，使人从繁重的劳动中解放出来（其中血淋淋的“羊吃人”是局部的竞底）；

信息革命以数据取代纸张，极大地加速了信息知识的传播与共享，减少了砍伐；

民主、自由解放了人的思想，激发了每个人的创造热情；

.....

这些方式或手段，都大大提高了一个人作为人的价值，因此，它们是竞优。

B. 以打压人的价值为基本手段，从而获得暂时的竞争力提升。这种方式我们称之为“竞底”。

不顾疲劳，“头悬梁、锥刺股”地背书，以应付考试；

以长时间的加班，以强大的不安全感刺激员工奉献；

不顾矿工生命安全，以人类生理极限的强度进行的黑煤窑采掘方式；

牺牲环境的过度砍伐、放牧；

.....

这些活动在短时间内，能达到某些人为设定的指标，或提高部分人的价值，但往往损害了较长时期内，较多人的价值，这就是竞底。

正是由于普适价值观的存在，我们可以较为客观地判断人的价值增减，因此才可以客观地判定某种竞争手段，到底是竞优还是竞底。

竞优在我们的生活中，并不鲜见，在本书前面的例子中：

1. 戴比尔斯的竞争策略，是尽量提高钻石在人们心目中的价值，从而提升消费钻石人群的价值（价值是人的主观评判），这是竞优。

2. 李志强以水泥代替铸铁加重块，成功压缩电话机的成本，由于这种改动并未影响人们对电话机的使用和评价，因此也是一种竞优。

但从竞优滑向竞底，常常很容易，也很“自然”，请看以下案例。

一、竞争（4）

案例：电话机厂的竞底

李志强改变加重块成功后，在这种“偷梁换柱”思维的推动下，他一鼓作气，对电话机的原材料进行了一番“大手术”：进口器件改为合资厂的；合资厂改为内资大厂的；内资大厂改为乡镇小厂的。这番“革新”之后，电话机的品质达到了边缘状态，李志强小心翼翼地控制着质量，首先保证能通过买方验收，同时保证在保修期内不出现大量的维修。

但常在河边走，哪有不湿鞋，有好几次成货柜的电话机从大洋彼岸退回来，每次出现这种情况，志强厂就日夜不停地加班，个别体弱的打工妹曾昏倒在流水线边。而李志强也借口产品质量问题，克扣工资以处罚工人，设法减少工厂的损失。这种近乎无情的加班、罚款，是在考验工人的生理、心理极限，这就是典型的竞底战略。

同样，华为的任正非“拧毛巾哲学”也有很强的竞底色彩：如他不断提醒“进了华为就是进入地狱”，无休止地强调“艰苦奋斗”，以企业文化隐形推动长时间的加班，以员工的高流动性变相使用低价的新员工，等等，这些都是竞底。

如果他将“拧毛巾哲学”用于提高设备、资金等物资的使用效率，以优质的培训提高员工的技能等方面，则是一种竞优。

和竞优相比，竞底是一种前现代化的竞争方式。对一个缺少现代性的人来说，为了某件任务，艰苦奋斗、不眠不休、一哄而上地进行短期大会战，显然比精心规划、用心培训、按部就班、保质保量地完成任务要容易得多。因为前者只需要蛮勇和坚韧，而后者却需要高深的智慧和理性。蛮勇和坚韧，比起智慧和理性，是一种更接近于动物的本性，一个社会或企业如果过多地强调这些本性，只能说明其现代化的程度还不够高。

竞底打压人的价值，在当今社会显然是不受欢迎的。因此即使是采取竞底战略的人们，也常常并不认为这种方法是可以理直气壮的，但他们会用很多“客观”理由来开脱自己，来强调自己为何要实行竞底战略，他们通常的理由是：

1. 要打开市场，就不得不低价格，而要低价格，就得压缩成本，因此必须牺牲安全、质量；
2. 中国目前还处于初级阶段，缺少技术、资金、市场，不靠牺牲部分人的价值，怎么形成竞争力；
3. 中国人口众多，低工资、低福利是很自然的事；
4. 即使我想竞优，但周围环境和对手在竞底，我无法独善其身，也不得不竞底；

.....

竞底者对下属进行激励时，常常爱说“成功者找方法，失败者找借口”，不过他们从来只喜欢将这句话用在别人头上，而不针对自己。在这里我们借用他们这个观点，来看以上理由，实际上也大多是一些“借口”而已。

随波逐流的人不想逆流而上，总是会为自己想出辩解的理由。同样，如果一个人想竞底，总能钻法律的漏洞，“创新”一些千奇百怪的竞底方法，如三鹿、蒙牛在奶粉中掺毒；史玉柱的脑白金送礼广告；任正非的思想政治工作；等等。

我们在后面将论述，人们采用竞底战略，关键是观念的问题，是出于自身的选择，而并非完全出于无奈。

案例：竞底的中国人对彼得·德鲁克的误读

美国教授德鲁克被尊为管理学“大师中的大师”，他的理论在中国管理学界是显学，有相当多的管理者，把他的大名挂在嘴边。

正如中国人难得没听说过“以人为本”，几乎没有管理者不知道德鲁克首倡的“目标管理”，但中国人向来马马虎虎，他们提的“以

人为本”，并非真的以人为本；他们知道的“目标管理”，也并非德鲁克提的目标管理。

一、竞争（5）

德鲁克提出应该确立目标，并可用来考核绩效的八个方面：

1. 市场地位，这是中国人相当重视的显性指标。
2. 创新，这是中国人不重视的隐性指标，“聪明”的中国人自豪地认为：创新就是率先模仿。
3. 劳动生产率，这是中国人极重视的显性指标。
4. 物质与金融资源，这是中国人相当重视的显性指标，因为中国人重视规模，大的就是好的。
5. 赢利能力，这是中国人极重视的显性指标。
6. 管理者绩效与发展，这是中国竞底者最不愿意面对的指标。任正非对“CDMA”看走了眼，他不从华为的决策机制和自己的能力、眼光、性格去反省，而是简单地为自己辩解道：谁也不能把把都看准的。因此中国人才会有“一将无能，累死千军”的局面，当然，任正非目前远不是“无能”之将。
7. 员工的绩效与态度，这是中国竞底者最重视的显性指标，如销售目标、业绩考核、季度考评。中国式的“目标管理”基本上完全简化成了这类数字或打分，然后制订出“××时间完不成任务降工资、炒人”、“末位强制淘汰”之类的竞底政策。
8. 公共责任，这是中国竞底者想尽量回避的指标。他们认为这是一项净成本，越低越好，而那些表面上乐于承担公共责任的竞底者，内心只是把它当做另类的广告业务来处理：承担了某些公共责任，能带来多大的名声？

通过这样的误读，中国人就将彼得·德鲁克的目标管理，变成了超级有效的竞底工具，尤其是因为这种竞底工具来自“大师中的大师”，因此特别能让下层员工心服口服，无话可说。

竞优依赖于长期可持续的资源，它的目标是提升人的价值，而它所用的手段，也必须能提高人的价值。

股神巴菲特说：“永远不要从事那些目前使人痛苦，但从现在起10年后可能会大有改善的事业。如果你今天不欣赏你所从事的事业，可能10年后你仍不会欣赏它。”

竞底者常常号召为了将来的幸福必须牺牲眼前的幸福，同样为了达到某个目的，也必须使用暂时打压人的价值的手段，但实际上靠这种方式，幸福永远遥不可及。

在现代社会，竞优主要体现于加大科技教育投入，提高劳动者的劳动效率（而非劳动强度），从而整体提高经济活动的价值。对人类智力活动的科学开发和利用，显然是一种竞优，因为从长期来看，人的智力有无限的潜力，而对智力的开发，显然能直接提高人的价值。

要进行可持续的发展，只有进行竞优。

在中国五千年文明中，也不乏竞优的璀璨事例，如鲁班发明了锯子、毕升发明了活字印刷。只是这些星星点点的发明，在竞底社会远不如“修身齐家治国平天下”等“竞底技术”受统治者重视，因而没有形成持续不断的大势。

为什么说“修身齐家治国平天下”是“竞底技术”？我们在第三章专门说明。

和竞优相比，竞底比赛的是人对各种不良底线的忍耐力：对残酷的忍耐力，对贫穷困苦的忍耐力，对污染、噪声、治安不良的环境忍耐力……它是一种全方位的超限战，任何对人类有价值的东西，如好奇心、纯真、信任、友善，乃至良好的自然人文环境、丰富的想象力、独特的创造性、安宁的生活，等等，都可以成为竞底的牺牲内容。

一、竞争（6）

在竞底战略中，人们靠着忍耐难以忍耐的不良，来赢得自己的竞争优势。用通俗的话来说，竞底就是打到底线，reach to the bottom。

正如谎言不可能在所有的时间，让所有的人相信一样。竞底也不可能在所有的时间，让所有的人提升价值。因为底线的存在，竞底战略是不可能大面积推广，也是不可长期持续的：

当信任被牺牲时，人们学会了“见人只说三分话，未可全抛一片心”；

当纯真被牺牲时，人们习惯了犬儒主义，玩世不恭到了极点；

当人们失去安宁的生活后，四处群体事件频发；

当环境被破坏后，人们不得不花更多的金钱来修补自己的健康；

当发改委不准奶粉涨价时（政府对企业竞底），奶粉企业不得不添加三聚氰胺（企业对百姓竞底），当毒奶粉事件曝光时（击穿底线），百姓群起而攻之，再也不肯相信国产奶粉（百姓对企业和政府竞底），以致外资乘虚而入，控制民族奶制品龙头企业（外企民族企业竞底）；

.....

正因为竞底，中国历史上从来没有稳定的长期繁荣，永远是公民刚过几十年能吃饱饭的“好日子”，接下来就是横征暴敛，动乱频仍，直到“人相食”的底线。

为什么经济学者大力提倡“幸福GDP”、“绿色GDP”，就是因为我们的GDP中，有太多用于修复被破坏的底线。

修复底线引起的GDP增量，实际上是对人们的幸福无效的，一个竞底社会有大量的GDP，都是这种无效GDP，这也是中国人勤劳而不富裕的根本原因。

案例：富士康抢夺订单的秘密，和郭台铭的“血尿哲学”

在电子制造行业，深圳富士康是名副其实的竞底高手。目前它的全球员工超过50万，堪称“世界代工大王”，许多世界级厂商，如IBM、摩托罗拉、诺基亚、戴尔、思科、惠普、索尼、苹果都是它的客户。它与对手争夺订单时，有一个公开的诀窍“赤字接单，黑字出货”，即以亏本的价格接下客户的订单，然后通过大规模采购、工艺改进等各项措施全力压缩成本，最终使订单在出货时达到赢利。

富士康是一家劳动密集型企业，对打工妹的劳动尽量充分低廉地有效使用，是其存在的前提。

郭台铭的“血尿哲学”，就集中体现了富士康的竞底观念，这位典型的工作狂通常每天工作15小时，除了对自己抓得很紧外，他还经常如此追问下属、经理和员工：“你们现在有没有血尿？还没有？啊，这说明你们还应该更努力。”

于是，他的手下怀着愧疚感，更加诚惶诚恐地埋头于工作。

当然，判定富士康主要是竞底企业，并不仅仅从郭台铭的问话和行业性质，而是大量的竞底事实。

竞底者有太多的共通之处，和郭台铭的“血尿哲学”相对应，任正非也常用这样的话鞭策下属：“为了这个公司，你看我这身体，什么糖尿病、高血压、颈椎病都有了，你们身体这么好，还不好好干！”

志强厂从本质上来说，也是一个竞底的典型，因为他赢得订单的竞争力，主要建立在打工妹们低得不能再低的工资，和长得不能再长的加班上，竞底所依赖的资源，在长期来说是不可持续的，因为工人加班时间是不可能无限制地增加，而工资太低则将影响打工妹们的生存，这些底线都是非常明显的，它的竞争资源是不可持续的。

一、竞争（7）

但在整体的竞底中，不排除局部的竞优。李志强的加重块故事，是整个竞底中的局部竞优，因为研发加重块虽然靠的是不眠不休的加班和苦熬，但在研发定型后，这种智慧成果显然可以大规模地持续使用。

由于竞优的结果可以大量被复制使用，因此竞优能造就伟大的企业和伟大的企业家，如微软和比尔·盖茨、IBM和老小沃森、沃尔玛和山姆·沃尔顿，因为他们的事迹是可以见光的，可供人学习的。

而竞底是难以持续的（如任正非不可能把“毛巾”永远拧下去，郭台铭的手下“血尿”多了，也会开溜，不开溜也得住院），靠竞底成功的经验，是不可普遍推广的：

1. 竞底经验见不得光。李志强能自豪地四处吹嘘“我的打工妹一天能干16小时”吗？柳传志能到处推广“联想的成功利益源于彻底的价格战”？当然不能！

所以，中国历史上没有关于“成功人物”的成功理论，只有他们的“成功事典”。谁敢把李世民杀兄弟，夺父亲皇位的事例，总结成理论教育后人？当然不能！

2. 竞底者的成功，在很大程度上取决于他们的竞底精神。如任正非在搞万门程控时，“不成功就从五楼跳下去”的决绝。这种竞底精神是很难通过学习得到的。

由于竞底经验的不可推广，中国很难像竞优社会那样，出现伟大的企业和企业家，只会出现过眼烟云般的、以规模取胜的“成功企业”，和一些后人看不清面目的知名企业家。胡雪岩和盛宣怀是近代我们看得清面目的两个知名商人，人们知道他们的成功，取决于他们的“官商勾结”玩得最有成效。但对现代人而言，“官商勾结”显然是灰色的，因此现代中国商人着意用文化、理念等等涂抹自己，让世

人只看到他们想示人、能示人的一面，但实际上，这一面很难让人看清真实的全貌。

案例：日本经济起飞时期的管理

在中国人的心目中，日本受儒家思想影响也很深。但实际上，日本人最信奉的是神道教，其次是佛教，儒家思想也许只是他们在中国人面前作秀的一个道具。

日本政要不顾中国人感情，时时参拜的靖国神社，就是神道教最大的国家神社。

作为日本国教的神道教，其最高宗旨就是武士道，武士道的本质是武士可以随时为效忠主人献出生命，尽管普通的日本人不是武士，但武士道却是他们骨子里的信仰。

中国人对武士道最直观的记忆是剖腹自杀，那血淋淋的场面，虽然日本人感到无比凄美，却充满了竞底色彩。

也许正因为日本人有如此强烈的对内竞底特点，在他们经济腾飞的20世纪50—80年代，日本人的管理反倒没有太多竞底色彩。可以说，他们的竞底早已内化了。

只要看看世人对日本企业界的评价，就可见一斑：“官民通力合作体制”、“稳定的劳资关系”、“充满敬业精神和忠诚的高质量的劳动力”、“从长远观念考虑的积极的设备投资”、“终身雇佣”、“通过轮换制进行内部晋升”、“论资排辈的工资制度”、“以信赖为基础的集团主义”、“通过长期评价来形成熟练技能”、“重视人际关系的经营理念”……

凭借这些手段和常常引发“过劳死”的竞底式苦干，日本国民生产总值GNP从1950年的仅为美国的1/13，追赶到1980年的接近1/2，叫嚷着要“收购美国”，使美国人大为震惊。

但美国毕竟拥有强大的竞优实力，在20世纪90年代，美国人通过IT技术的创新，将日本人的攻势打了回去。

海内外有太多的短见的经济学家，常常将美国这次“打败”日本，归结为1985年美国压迫日元升值的“广场协议”。他们之所以短见，一是因为这些经济学家大多没有经营过企业，没有体验过企业家头脑中的决策过程，他们喜欢从报表中研究企业。但报表显示的是决策结果，而决策过程中企业家头脑中各种方案的博弈，他们是看不到的。二是经济学家缺乏自然科学家的实证精神，只要结论符合他们的常识和感觉，就容易流于人云亦云。

一、竞争（8）

实际上，日本人为何不得不签订“丧权辱国”的“广场协议”呢？是美、德、英、法等“列强”用坚船利炮威逼的结果吗？显然不是。关键是因为日本人知道：自己的成功主要来自于竞底，自己的竞优能力不如西方人，尤其是美国人。一个明显的标志是，日本产业得以腾飞的所有核心技术，都是来自西方，尤其是美国。因此日本人不得不在“广场协议”上签字，认可自己屈居“老二”的地位。

案例：中国人利用潜规则竞底

哪里有需要，哪里就能竞底。而竞底的方式五花八门，潜规则就是中国人的一种竞底利器。

潜规则是吴思创造的词汇，他在同名的书中写道：

“河南省开封地区的农业生产资料部门的领导人大量批条子，把国家按计划分配供应的平价化肥批给了自己的私人关系。他们的‘关系’又将平价化肥高价转卖，转手之间，关系就生出了暴利……使我惊讶的是，那些我以为应该掩藏起来的类似贼赃的条子，居然都保存完好，就像机关衙门里的公文档案，内部人似乎也没有见不得人的担心——你想看吗？请吧，这有一大摞呢。而且，哪一层可以批出多少‘条子肥’，每一层中谁有权力批多少条子，圈子之外的哪个领导的条子有效，哪个领导的条子不灵，这一切都是有规矩的。这些显然不符合明文规定的事情，内部人竟安之若素，视为理所当然。在采访将近结束的时候，我明白了一个道理，就是中国社会在正式规定的各种制度之外，在种种明文规定的背后，实际存在着一个不成文的又获得广泛认可的规矩，一种可以称为内部章程的东西。恰恰是这种东西，而不是冠冕堂皇的正式规定，支配着现实生活的运行。”

操作潜规则的人，显然是对遵守“显规则”的人在竞底，在中国这种事屡见不鲜。小到春节的火车票私下流到关系户手中、医院对熟人的照顾；大到禁止民营企业进入高利润的垄断行业，中国人早已习

惯于被潜规则竞底。不得不遵守“显规则”的人们，在无奈之余，也削尖脑袋，争相进入能够操作潜规则的行列。

中国人渴望成为“人上人”，其目的就有：一、避免被潜规则竞底；二、能用潜规则向他人竞底。

案例：索尼的竞优之路

与联想的柳传志下定决心，要跟在别人的成功后面竞底不同，索尼最开始的创业之路，颇有竞优特色。

索尼的创业人之一井深大在回顾成功时说：

“索尼公司成功的关键，以及……一切事物成功的关键是，千万不要跟在别人后面走。”

1946年，战败后的东京满目疮痍，39岁的井深大对20个年轻人宣读自己的创业计划：

“建立一个自由豁达，轻松愉快的理想工厂，技术人员应以执著的信念淋漓尽致地发挥他们最佳的技能……”

力求成为工程师乐园的东京通信株式会社，就此成立！

井深大是个技术高手，他找来比他小13岁的盛田昭夫做搭档和投资人。

盛田出生于酒业世家，10岁即被父亲强制参加家族企业无聊的董事会会议（有意思的是，香港李嘉诚也这样训练他的孩子们），但盛田最终被电子业吸引，违背了父亲的殷切期望。

他的梦想是：“我们要开创一个市场，而不是去附和既存市场。”

开发磁带录音机的故事，很能说明索尼的竞优精神。

1949年，井深大在美军办公室看到了美国制造的磁带录音机，索尼当即决定制造日本还没有的这种设备。

一、竞争（9）

他们经过研究，认为凭自己的技术制造录音机并不难，难的是制造磁带。如果只卖录音机而不卖磁带，必然把最赚钱的生意拱手让给别人。而当时日本没有任何人懂得磁带制造技术，也无法从美国进口，只有自己研制。日本没有做磁带的超薄塑料，他们开始只有选优质纸张作为磁带的基带，效果自然十分差。

但随着研制的深入，录音质量逐步提高，并开发出更好的塑料磁带，开创了日本磁带产业。

1950年，索尼成功研制出第一台录音机，重35公斤，售价为500美元。

如此巨大而昂贵的东西自然无人问津，公司陷入绝境。

盛田放下技术工作，专做销售。他分析了滞销的原因，充分认识到要推销商品，必须找到真正理解这一商品价值的人和部门，让他们了解这个商品的价值所在。他经过深入研究，发现由于战争的影响，日本所有部门都缺乏专业人才，法院没有足够的速记员，他立刻带着录音机登门演示，当场就卖了20台。

接着，索尼又开始进攻学校市场，而井深大很快又研制出更小巧、坚实的新机型。两年后，全日本的四万所中小学，已有三分之一用上了索尼的录音机。

随后，索尼购买了一项日本人的专利，用以改善录音性能。但这项专利由于战争的原因，早已被美国企业自由享用了，索尼在取得专利权后，立刻发函给所有相关公司，用这项技术生产的录音机如果要输入日本，必须获得索尼公司签发的许可证。

不久，东京一家公司从美国进口录音机，索尼立即通知对方，在对方置之不理后，索尼起诉到法院并获胜，美国录音机被悉数查封。

当时日本尚在美军占领之下，美方大公司立即派出律师，前来压制小萝卜头似的索尼。

经过三年艰难的官司，终于以美方默认索尼的全部要求而达成和解。索尼后来居然还反聘美方的律师为自己工作。

在打官司的同时，井深大对美国的晶体管产生了浓厚的兴趣，他亲赴美国，收集了大量资料，最终于1954年买下了晶体管技术的专利。

美国当时主要将晶体管用于改善助听器的效果，索尼认为这是个太狭小的市场，因此决定改变晶体的用途。经过严谨的可行性分析，他们希望将晶体管用在收音机上。

几个月的艰苦奋斗之后，晶体管收音机开发成功，仅1955年的销售收入就达到250万美元，是购买晶体管专利费的一百倍。

当盛田带着晶体管收音机到美国参展，很多美国商人都表示了兴趣。一家最具实力的美国公司对他说：

“如果让我们经销，可以先订十万台货，但条件是必须打我们公司的商标。”

十万台，这是个巨大的蛋糕，实在太有诱惑力了，当时的索尼确实太需要这一成功了。如果是中国的公司遇到这种情况，也许会兴奋地抢下订单，然后兴冲冲地在国内发布“本公司在美国夺得超级大单”的头条新闻。但盛田在深思熟虑后，还是拒绝了美国人的合作意向。

美国人对此十分不解：“我们公司有五十年的历史，品牌家喻户晓，有极高的美誉度，而你们的牌子根本无人知晓，我们为何不强强联合，快速抢占市场呢？”

一、竞争（10）

美国人的这番话，中国人听起来是多么耳熟，这不奇怪，因为中国的企业家常常是这样做的，我们在董事会的会议室里，在媒体上见得太多类似的策略了：看似最快捷省力，实则永无出头之日。不过，中国企业家不得不这样做，不是因为他们太笨，而是因为他们身处一个竞底社会，如果他们不这样做，他们的中国同行也会这样做，所以他们干脆抢先把自己“卖”了，这既是对自己的竞底，也是对对手的竞底。

当时大多数的日本同行，包括井深大都对盛田的决策感到震惊。盛田这样对他解释道：

“十万台的订货量，对我们确实有吸引力，但我们一直希望索尼这个品牌能风行全世界，得到全球消费者的认同，如果现在接受对方的商标，那么这个梦想就永远不能实现了。”

当时“made in Japan”就是“廉价假冒伪劣商品”的代名词，尽管带有索尼商标的收音机开始只是少量出口，但它以极高的性能和简练的设计，改变了美国人历来对日本产品的印象，从而实现了盛田的战略意图，真正改变了索尼的历史地位。

美国人后来评价道：“这是一个勇敢的行动，是索尼能在美国立足的转折点。”

正是靠着这种精神，没有根基的索尼在众多实力雄厚的日本财阀企业中，成为最具特色的领头羊。当索尼生产出一种新产品时，同行的巨头如松下就会等着看是否成功，如果成功，他们就向市场推出大量的相同产品，以竞底的方式分享胜利果实。

在井深大的后期，索尼因为由于巨大的成功阴影，过于迷信技术的威力，忽略了对市场联盟的运作，从而走了不少弯路。这也显示了日本企业最终的思维盲点，这将在本书后文进行分析。

案例：竞优：郭台铭的亲力亲为和把握细节

任何非常成功的企业，光靠竞底是无法做到的。富士康的成功，也有大量的竞优因素，其中特别值得一提的是：郭台铭对细节的把握。富士康的主管们戏称向郭台铭报告工作为“面圣”，可见其压力之大。每一次报告，主管们必须实话实说，因为他们根本骗不了郭台铭。

在二十多年的企业发展中，郭台铭了解每一个作业流程的具体细节，主管汇报工作时，他的眼前就一一浮现具体场景。为了把握好每一个细节，富士康在企业内推行对事情观察的工具：望远镜、放大镜、显微镜。

通过望远镜，能够洞察到企业运行中，必须把握的一些重大策略原则；

通过放大镜，把组织架构及其职能梳理清楚；

至于显微镜，就是非常清晰地展现和描绘出整个流程图。

通过这三种“镜”，可以将富士康的策略、管理、生产都看得透彻、清晰。这些工具，能有助于看到企业管理的一些本质，是富士康的竞优手段。

一、竞争（11）

如果从进化论的角度看，竞优更多是依赖人的聪明才智，而对人
大脑的开发，从长远看既能提升人的价值，也是没有止境的，因此竞
优是一种向上的进化，它是没有限制的。

而竞底则是一种向下的适应，它考验人对生理、心理极限的忍受
能力，哪里的人能接受更低的薪酬水平，更恶劣的劳动条件，血汗工
厂就迁移到哪里。因此竞底有极严厉的底线限制，只要击穿底线，一
定会引起灾难式的危机，如2008年中国爆发的毒奶粉事件，它击穿的
就是婴儿死亡的生命底线。

表格：竞优思维和竞底思维的不同

比较项目 竞优者 竞底者
理念 按原则办事，手段与目标统一为需要
不惜扭曲原则，信奉成者王侯败者寇
愿景 追求相关人员（员工、客户
等）的价值提升 赚钱高于一切，能持久地赚大钱是永恒的目标
市场 如何创造一个新市场 如何用低廉的价格，在现有市场中提高占有率
创新 基于对需求的深入研究而形成的原创 对成功的模仿，模仿得越快越
好，就是创新
技术 如何实现原创技术和需求的完美结合 如何低成本获取技术，研究用低价格满足市场
人员 能否更多地发挥人的智慧 能否更多地运用人的生理和心理忍耐力
组织 希望把组织分解为个人，发挥每
个人的创造性 恨不得把组织变成一个人，以充分提高效率
效率 看似初始效率较低，但长期效率高，效果很好 初始效率高，但无法提升，最
终效果不良
环境 项目实施前，先考虑环境问题，如何预先防止破坏环
境？ 等环境破坏之后，再争取其他人的沉默或改良
信奉 先发展、后治理 会根据对人类需求的超前认识，主动创造机会寻找竞优者
剩下的机会，特别强调抓住机会
客户 追求客户的最佳满意度 只求客户最低限度的容忍
稀缺资源 基本无供应限制、可无限复制 有底线限制，不能无限复制
竞底法则

为了更好地认识竞底的特点，本书根据普遍的社会、企业现象，总结了部分竞底法则，先集中公布于此，并在后面的章节中分别进行论述：

竞底法则一：哪里有需求，哪里就能竞底。

竞底文化本质上是一种权谋文化，竞底者时时会比较自己与对手的实力大小，在他们眼里，当其他人对他们有需求时，就存在相对的弱势，他们就可以抓住机会进行竞底。因此通常给予者是竞底者，而需求者是被竞底者。中国人即使在恋爱时，也不肯轻易向对方表露自己的爱意，就是因为先表达了爱的一方，同时也暴露出自己对对方的需求，从而使自己处于可能被竞底的地位。

竞底法则二：一个竞底组织中，只有一个最高竞底者。

这就是中国人常说的“一山不容二虎”。任何竞底组织都是一条严密的竞底链，每个成员按照严格的等级，排列在链条上，越接近底层，受到的竞底越多，而顶层位置只有一个。中国人为何在组织中不热爱自己擅长的岗位，而特别热衷于往上爬，就是因为越到高层，受到的竞底越小，而对下属竞底的机会越多。

竞底法则三：竞底者为了追求显性指标，倾向于牺牲隐性指标。

一、竞争（12）

学生成绩和升学率是显性指标，而他们的快乐和创造力是隐性指标，所以学校为了追求前者，不惜放弃后者。产品的价格相对品质而言，更为显性，所以企业为了控制成本，不惜使用质量凑合的器件。追求显性指标可以快速、显效地增加竞底实力，学校的升学率高，企业的产品价格低，都会给相关领导带来莫大的好处，因此竞底者乐此不疲。

竞底法则四：每个竞底者同时也是被竞底者。

竞底社会是一个巨大的、盘根错节的网络，每个人都是网络上的一个节点，他们都会受到不同来源、不同形式的竞底。如小学生受到父母的望子成龙式竞底，但他们也可以用挑食、不听话等对爷爷奶奶竞底，而爷爷奶奶则用孝道对小学生的父母竞底。

中国式的生意经常是：销售者千方百计，找到对采购决策者“说话管用”的关系人，然后通过利益使该关系人能为己所用，最终拿到订单。这种方式之所以能成功，就因为法则的存在：只要找对了人，用对了手段，任何采购决策者都可能被销售者竞底。

竞底法则五：竞底不可持续，任何竞底者最终将被他人竞底。

中国常常说“不是不报，时候未到”，“长江后浪推前浪”，这就是对法则五的直观描述。竞底者“常在河边走，哪有不湿鞋”，很容易击穿底线而导致失败。即使小心维持在底线之内，曾经强势的竞底者终将老去，被后来的竞底者所取代，这既是逝去者的悲剧，也是未来者的福音。但正是这种频繁的更替，使中国没有百年的企业，社会财富缺少良好的积累，中国人勤劳而不富裕。

竞底法则六：九斤老太法则——竞底者的接班人，一定比前辈缺乏竞底精神。

竞底实力= 竞底精神× 资源，只有竞底实力强大，才能对弱小者竞底。由于后辈没有机会培养出坚韧的竞底精神，因此组织的竞底实

力将一代代地趋于萎缩，第二、三代竞底者通常会被其他第一代竞底者所竞底，这就是中国普遍的“富不过三代”现象，这也印证了法则五：竞底者终将被他人竞底。

竞底法则七：中国消防通道法则——平时用于防范风险的备用资源，一定会被逐渐占用，不到引发重大后果，不肯回头。

这个逐渐占用的过程，实际上就是不断向底线滑动的竞底过程，只有击穿底线，才能引起人们的重视或警醒，让问题得以解决。但这种解决，又可能是另一次竞底的开始。

富士康和华为，是深圳乃至世界华人圈子里最优秀的两家企业，这两家企业的定位有天壤之别：华为是自主研发、自主品牌的高科技新兴企业；富士康是不打品牌、研发不重要的加工性企业。但无独有偶，郭台铭的“血尿哲学”和任正非的“拧毛巾哲学”，却有着极为惊人的共同点。

我们不得不再次重申，竞底的本质，就是打到底线。

在郭台铭的理念中，有了“血尿”，人的拼搏才到达底线，而没有“血尿”，就说明还有潜力可挖；

在任正非的眼里，毛巾被拧出最后一滴水，还正好没有被拧断，那就是他的底线：如果还剩下一滴水没有拧出来，那就算不上好的打到底线，就不是竞底高手。

一、竞争（13）

中国的企业界曾一度热衷于向狼学习，海尔的张瑞敏推崇狼，联想的杨元庆强调如狼似虎，这股炽热的“向狼学习”的风气，据说也源于华为的任正非，他认为做企业就需要狼的精神，因为狼有让自己活下去的三大特性：

- 一是敏锐的嗅觉；
- 二是不屈不挠，奋不顾身的进攻精神；
- 三是群体性格。

任正非手下的研发大将李一男，曾凭着敏锐的嗅觉离开华为，创办了港湾公司，并成为华为的强大竞争对手，但华为显然不喜欢中国通信行业这种群体奋斗的局面，它本着不屈不挠、奋不顾身的竞底精神，终于将港湾打垮、收编。

姑且不论任正非是否真的认同狼性精神，但显然相对于人性而言，狼性是一种更为原始、更富于动物性的生存底线。企业界推崇从人到狼的退化，正说明了中国社会的竞底本质：谁能退化得越彻底，谁越接近底线，谁就更有生存竞争力。

案例：华为的竞底

中国最闪亮的高科技明星企业——华为，从其创办开始，就充满了竞底色彩。

华为的主要创办人任正非是复转军人，在部队曾是学《毛选》积极分子，《毛选》和中国军队中的竞底精神深深地沉淀在任正非的血液中，他很善于用“运动”、“打绞杀战”等方式管理华为、争夺市场。

任正非早年十分艰辛，忍饥挨饿是家常便饭，和肉体上的磨砺相当，部队里的“洗脑”模式，更是让任正非经历了精神上的锻炼。从部队出来后，在深圳经商被骗，40多岁被迫失业，屡遇困境。正是这些常人未曾遭遇的逆境，培养了任正非超常的竞底精神，当他找到通

信制造业这个竞底方向后，终于激情迸发，全力要对跨国公司竞底，争做世界通信制造前三名。

华为拥有竞底组织最典型的特点：采用鲜明的色彩做标记（红色），喜欢动员口号，热爱雄浑激昂的歌曲，拥有堪称一流的洗脑文化，频繁地进行运动（如2007万人大辞职）。作为华为的标志性人物，任正非也常常直抒胸臆，自豪地放言“进了华为就是进了地狱”、“人生是美好的，但过程确实充满了痛苦”，以及他广为人知的“狼性文化”、“压强原则”、“拧毛巾”，等等。

华为的竞底事例也让人惊心动魄。1992年任正非在巨龙、中兴之后，不惜借30%年息的高利贷，斥巨资研发万门程控。在五楼的研发动员会上，任正非悲壮地说：“这次研发如果失败，我只有从楼上跳下去。”一个有头脑、有一定财富的中国人，主动选择这样一条决绝的道路，极为少见。即使在成功后，华为的势头依然不减当年，2008年，华为在中国电信CDMA网络百亿招标中，报价竟低至6.9亿元，再次让世人为其“狼性”大跌眼镜。

华为的竞底在中国无人可比，自然在世界也无人可比，它取得的成绩也有目共睹。同样，竞底给华为带来的恶果，也常常被公众放在聚光灯下研究：

一是华为频发的横死事件（横死，包括自杀和猝死），由于华为内部激烈竞底，时有年轻人被打到底线；

二是全行业的利润微薄，任正非非常感慨：高科技像萝卜、白菜一样没钱赚，这就是竞底之祸，而始作俑者却是华为自身；

三是华为18年来没有原创产品发明，因为竞底战略强调决策专制、思想统一，本质上不支持思想开放，自然很难产生有价值的原创思想和产品。

一、竞争（14）

竞底能让华为在通信制造业领袖群伦吗？当然不能，因为领袖型的企业是靠竞优造成的，如IBM、微软、安利，等等。

华为未来的道路在哪里？我们将在第七章探讨。但可以简单地说，如果华为没有成功地从竞底转为竞优，总有一天，人们会对着一个华丽的庞大废墟感叹道：华为“成也竞底，败也竞底”。

案例：曾仕强“中国式管理”的竞底实质

中国人并不擅长系统思维和抽象思维，因此很少形成较有影响的理论。台湾学者曾仕强总结出一套“中国式管理”，名噪一时，他说这种管理有三个核心，在此一一剖析如下：

1. “修己——洞悉人性，即洞悉人性动态变化，掌控变数，有效沟通，拥有丰沛能耐。”

“修己”，实际上就是对内竞底。而为何要“洞悉人性”呢？由于人性的动态变化，会导致底线的变化，因此，竞底者必须加以洞悉。如知识密集型企业的竞底，往往比劳动密集型企业更多“企业文化”的色彩。

高明的竞底者常常观察手下的被竞底者，离底线还有多远，以便掌握适当的竞底强度，以免击穿底线。如任正非在运转华为时，就得不断地观察：这块“毛巾”拧到什么程度？还能不能再“拧”紧一点？或者是否拧得太紧了，该适当地松一点。这就是“掌控变数”。

2. “安人——知人善任，即掌握识人读心的领导能力，栽培能干得力的左右手。”

安人的目的，首先是为了让被竞底者安于被竞底的状态，同时栽培左右手，以便更好地控制下层被竞底者，以保持竞底组织的长期稳定运行。中国企业目前“安人”的较好办法，就是柳传志倡议的“入模子”，也就是员工比较痛恨的“洗脑”。

3. “治世——运筹帷幄，轻松愉快，宁静致远，日理万机而不失策。”

竞底战略运行的理想状态，是“不失策”，也即任正非所说的“只有毛巾拧干了，毛巾还不断，这才是最佳状态”。而所谓的“失策”，就是击穿了底线，“毛巾拧断了，企业也完了”，如2008年的三鹿奶粉事件。

从对“中国式管理”的三个核心的简单分析，我们可以看出，它的本质实际上，就是竞底理论的部分运用而已。

为何这种“中国式管理”不能流行于欧美呢？因为他们的主流文化已经升级为竞优，竞底文化受到了法律的限制。如明基收购西门子的手机部门后，想让欧洲员工像大陆或台湾员工一样加班（竞底），最终因员工依法抵制，最后明基不得不认赔8亿多欧元。

二、中国竞底的普遍性（1）

竞底在中国社会是极为普遍的现象，如果说它是中国人最重要的民族性之一，恐怕一点也不为过。从古代的“头悬梁，锥刺股”、“卧薪尝胆”、“吃得苦中苦，方为人上人”，到现代的“一不怕苦，二不怕死”、“公而忘私”、“活着干，死了算”、“没有任何借口”等风靡一时的口号，无一不浸透着竞底的精神。

无独有偶，在华为发生众多横死事件后，任正非在公众训话中，对此也有一句类似的名言：“人生是美好的，但过程充满了痛苦。”在讲话中，任正非没有反省，唯有对“艰难奋斗”的再提倡、再强调。

“头悬梁，锥刺股”压榨的是人的生理资源，这当然是不可持续的；而在“吃得苦中苦，方为人上人”这个口号中，“人上人”是没有止境的，“苦中苦”也是没有限度的，但人生苦短，人们对苦难的承受底线，也不是可以持续地开掘下去的。

以提高人们对痛苦、对丑恶的承受能力，从而获得竞争优势，这绝不是提升人的价值的有效途径。正因为中国人实施的竞底战略，才出现了经济快速腾飞三十年，而人均收入只有美国人的2.9%的“奇迹”，也才有打工妹18-20年收入没有实际增长的悲剧。

案例：重压下的花朵——中国儿童们的竞底式生存

竞底是中国一个极为普遍的现象，只要稍稍用心观察，就可以轻易在身边找到竞底的事例。

深圳荔园小学是市里一所有口皆碑的好学校，其教学特点非常具有中国特色。平心而论，荔园的校长和老师们，都是极其负责的，否则，按照竞底特点，他们不可能安稳地在一所好学校里就职。

例如某年级八个班的语文课，由甲、乙两位老师负责，学校将按各班的平均成绩、最高最低成绩等一系列基于分数的指标，来考核

甲、乙的工作业绩。如此一来，甲、乙老师为了使自己班上的学生在语文成绩上胜过对方，则本能地倾向于加大学生的语文作业。

同样，数学和英语老师也面临着类似的压力，他们也会加大自己这门课程的作业，与语文老师争夺学生的课余时间。

各科老师竞相发力的结果，是可怜的小学生们负担日趋沉重。尽管深圳小学生“减负”的口号喊了很多年，但孩子们的负担却越来越重：

1. 首先被剥夺的，是娱乐时间，在巨大的学业压力面前，童年的快乐自然无足轻重；

2. 其次被消灭的，是正常生活时间，孩子们不再能轻松地散步，读课外书；

3. 最后被压缩的，是起码的生理时间——睡眠时间。

如果家长认为孩子应该有时间培养自己的兴趣爱好，发展健全的人格，而不积极协助执行老师的竞底政策，那学生立刻就面临完不成作业、退步的局面。退步的学生拉低了班级的平均成绩，必然会影响科任老师的“政绩”，因此科任老师会通过排名次、课堂批评、留校、召家长谈话等一系列措施，将学生纳入竞底的“正轨”，这些“纠正措施”显然将对学生的自信心形成重大打击，影响其人格发展。因此，家长只得“两害相权取其轻”，认真配合老师，不让儿童玩、干家务，尽量集中所有时间在功课上。

二、中国竞底的普遍性（2）

那么，能否通过转学来改变境遇呢？实际上，所有“好”学校都和荔园小学的操作模式一样，而口碑差的学校，男生变坏、女生早恋的风险，不是一般家长所愿意承受的，这又是一个“两害相权取其轻”的抉择。

正如李志强对他手下打工妹的生存状态了如指掌一般，学校对儿童们的压力也心知肚明，但校长照样有自己的苦衷：如果不采取竞底政策，学校的名次退步了，那么教育局很可能摘掉校长的乌纱帽。

再进一步说，如果市教育局不对校长施加竞底压力，深圳市的升学率势必在广东省退步，那么教育局长也干不成。

照这样一直追溯上去，一个小学生所受到的竞底压力，可以最终追溯到教育部长乃至总理身上。而总理来自民众，反过来说，竞底的总根源还是出在民众的身上。

中国的中小学教育是如此竞底，那么高等教育是否又明智一点呢？中国刚开始研究生教育时，一名教授每年基本招一个博士、两三名硕士，而现在居然能带100名博士。我的同学2008年来参加航展，自豪地向我表示自己带了28名工科博士，我跟他开玩笑：“这么多学生带得过来吗？”他倒也很坦率：“只要能搞到项目，搞到钱就行，反正也不是我带，下面有一个团队，我在行内的人头熟，他们有问题我知道该让他们去找谁就行了。”

工科教授也许还有项目和经费的底线限制，文科教授们就更加可以竞底了，我的同学告诉我：他带28个博士并不算多，还有一个教授带100名博士的。我想，恐怕这真可以申请吉尼斯纪录了。

教授招研究生时，多多益善，但在带研究生时，不仅在知识传授上对他们实行掺水式竞底，同时也在工作报酬上对他们竞底。所谓的博士硕士，不过是教授的超级廉价劳动力。很多教授的专著，其实都是老师出个点子，完全由研究生们捉刀。而研究生们由于被竞底，收

入微薄，且没有署名权，当然无心认真为教授打工，也反过来对教授竞底：从网上、杂志上大段抄袭别人的东西，填充在为教授撰写的专著中。

最后，底线被击穿，知名教授的专著被人指控剽窃。这样的闹剧，年年都在中国的学界上演着，其背后也有一条完整的竞底链在发生作用。

很多稍有远见的家长，早已对中国教育界的这种竞底深恶痛绝，但身处竞底世界，无法独善其身。为了防止自己的孩子长期陷入这样的竞底怪圈，家长不得不未雨绸缪，将孩子送至海外就学。

在深圳，流传着这样一套“理论”：有条件的话，应该送孩子出去读高三。因为中国高三的数学基本在复习，为高考作准备，海外的数学相对简单。此时孩子的中文底子已打得不错，可以提前一年为海外的大学生活作准备。这一理论发展得如此完善，真是可怜天下父母心。

我一个深圳朋友的孩子，就在这理论的指导下去了美国，两年后我在他回国参加同学聚会后，专门向他咨询有关情况，他讲了些让中国父母眼热心跳的逸事，如盛装到联合国为官员们演出，等等，但这些我并不太感兴趣，就直截了当地问他：“你刚见到你的高二校友，你觉得自己和他们有什么不同吗？”这大一学生一脸凝重，像个男人似的回答我：“我觉得自己和他们是两个世界的人，在美国我学会了怎么思考！”

仅此一点，我感到他父母为他花的那几万美元，就已经全部物有所值了。

柏扬先生在《丑陋的中国人》中曾形象地提到：中国是个大酱缸。实际上中国是个巨大的竞底角斗场，每一个老板都渴望将对手竞底，所以中国的商界天天都在大打价格战；每一个下属都在彼此竞底，所以才有“窝里斗”一说；甚至每一个小学生也在竞底，生怕自己的名次落到后面。

许多企业在创办之初，并不希望走竞底之路，而是想竞优，但由于竞底大环境的存在和不可避免，最终不得不竞底，并将其作为自己的核心竞争力。

二、中国竞底的普遍性（3）

案例：联想的竞底抉择

和华为相比，联想在中国高科技行业耀眼的亮度，就稍稍逊色一些。这大约有以下几个因素：

1. 联想只是Intel、AMD的生产装配厂，比华为的技术含量差几个数量级；

2. 每年所交的利税远远低于华为；

3. 联想毕竟是中科院的企业，柳传志曾经同时兼任计算所所长，可谓是集13亿人口中的科技精英所办的企业，与华为任正非用两万元白手起家，起点相差了十万八千里；

4. 柳传志的父亲有深厚的中国人民银行背景，1996年，香港联想巨额亏损1.9亿港元，再加上不少死库存，经营已至绝境，最后由中科院出面担保，中国银行解决了一亿资金，联想才得以起死回生，如果华为早期遇到这种困境，恐怕十个任正非也不能起死回生了，因为他没有背景。

在联想的发展道路上，有过一次轰动一时的倪柳之争。

对IT行业的后来者而言，这桩往事可能早已湮没于历史的尘埃，但由于它颇能反映中国企业家的决策思路，因此我们不吝笔墨，旧事重提，作为一个个案进行分析。

1984年联想创办时，既缺资金技术，也没有成熟的战略。于是柳传志邀请中科院顶尖计算机高手倪光南加入联想做总工，开始研制生产销售联想汉卡（在计算机行业，中国人只有在某个具有天然屏障保护的领域，才可能实施竞优战略，如汉字屏障下的输入法汉卡，会计制度屏障下的财务软件，信息安全制度屏障下的杀毒软件，而一旦没有了这些屏障，则无法竞优）。

倪光南不愧是技术高手，他不仅把汉卡做得很好，随后还研制出中国第一台“486”、“586”。整整十年，联想以倪光南的技术为基

础，咬定“技工贸”的竞优策略，柳传志和倪光南度过了十年的蜜月期。

但汉字屏障带给联想的利润空间终于被吃干喝尽了。联想汉卡退出市场，联想靠技术获得的利润越来越少。

是竞优还是竞底？倪光南和柳传志两人的思路产生了分歧。

倪光南率先提出自己的技术规划，做专用型品牌；这个想法被否决后，他又提出研制程控交换机，同样被柳传志以联想没有能力、没有条件为理由加以否决。

而此时的华为，正在任正非“不成功就跳楼”的决绝指挥下，日以继夜地攻打万门程控这个柳传志望而生畏的技术堡垒。

柳传志不同意倪光南的想法，是因为他根据中国的实际情况，找到了“贸工技”的发展道路，他觉得研发的投入实在太太大，风险实在太高，不如做贸易钱来得快，钱来得稳。

倪柳之争本质上是对联想该竞优还是该竞底的战略之争，或者按中国人的典型话语，应该称为路线之争。

但这种争执也是按照中国人的竞底本性所展开的，他们从路线之争逐渐扩展到权力之争、股份之争、感情之争，最后争执的形式被打到底线：倪光南被解除联想总工和董事职务，剥夺其在联想的股份，净身出户，而此前他的股份和柳传志一样多。

二、中国竞底的普遍性（4）

如果当年倪光南的竞优路线在联想占了上风，那么联想有没有可能是另一个华为或者超过华为呢？我对此不抱乐观的看法。因为北京的人文环境和历史传统注定了当地人远远不如深圳人那么能竞底，这也就是为什么全中国最顶尖的科研机关云集北京，但北京除了海归带回来的几个高科技项目外，根本没有像样的高科技企业——因为他们即使有把事情干成的能力，却没有把事情干好的精神。

因此，可不可以说，如果联想在深圳，那么倪光南的路线会占上风，并且走出一家华为式的企业？而如果华为在北京，任正非则可能选择柳传志的路线，并带出另一家充满狼性的联想？

历史当然不能假设，但如果我们就多种可能性进行反复的玩味、分析，就像下棋似的复牌一样，也许能够起到“前事不忘后事之师”的效果。

从目前的态势看，联想以蛇吞象气魄收购了IBM的PC业务，并成功地使之产生赢利，虽然发展道路上还有不少问题，但说明柳传志的竞底策略一度是适合的，我们将在后文分析竞底精神不足，给联想造成的窘境。

从荔园小学的管理上，我们也可以清晰地看到郭台铭的“血尿哲学”，和任正非的“拧毛巾哲学”在发生作用。

中国社会的竞底，是一条闭合的“竞底链”，谁都被拴在这根无处不在的链条上，总理也要被“忧国忧民”竞底。

正因为中国人的竞底，是从胎教就开始感染、强化的，因此郭台铭、任正非、柳传志、李志强，包括本书的作者与读者的血管里，都流淌着竞底的血液。也正因为中国人习惯于竞底，竞底战略用在他们身上，也才会屡试不爽，受到的反弹最小，收到的效果最佳。

竞底，这不是某个人的问题，而是中国社会历史文化和国民性所造成的。

也正因为这是国民性的问题，所以一个看似极其简单易行，最应该能够办成的小学生减负问题，即使在中央的三令五申之下，也会越减越严重。

案例：从苹果、微软的双赢，看华为打击港湾

众所周知，美国微软和苹果两大公司一直是竞争对手，乔布斯和比尔·盖茨为掌握个人计算机市场的控制权，曾展开了激烈的争夺。20世纪90年代中期，微软明显占据了领先优势，占领了约90%的市场份额，而苹果公司则举步维艰。

很多人都等着两家的竞争以苹果的寿终正寝而闭幕，但让所有人吃惊的是：1997年微软向苹果投资15亿美元，把苹果从倒闭的边缘拉了回来。2000年，微软为苹果推出Office 2001。

自此，微软与苹果真正实现双赢，他们的合作伙伴关系进入了一个新时代。

面对对手，明智的比尔·盖茨选择的方式是：站到对手的身边去，把对手变成自己的朋友。

华为的李一男是个技术高手，曾是任正非的“得意门生”，他脱离华为去北京创办港湾后，成为任正非的对手。任正非对港湾，绝没有微软对苹果的竞优作风，而是完全的竞底，不惜零利润、不惜送设备，也要把订单从港湾手里抢过来，一定要置港湾于死地。

任正非很残酷无情吗？心怀这种疑惑的人一定有点“娘娘腔”，因为竞底者心里只有利害，极少怜悯。因为在一个竞底社会，作为一个竞底企业的老板，不实行这样的竞底战略，那么最后被竞底的，一定是华为，是任正非自己，他不得不对港湾先下手为强了。

二、中国竞底的普遍性（5）

最终，任正非竞底成功，港湾被华为吞掉，李一男这头猛虎被紧紧缚住。

案例：深圳乞丐们不断升级换代的竞底方法

任何社会都存在乞丐，既有临时的，也有以此为职业的。乞丐通常是靠他人的恻隐之心而获得生存机会的。

深圳的乞丐大多具有职业特点，他们把乞讨当成一门生意来经营，乞丐们在深圳辛勤地乞讨，然后在家乡建起楼房的故事屡屡见诸报端。

在这些不利于乞丐行业的消息熏陶下，深圳市民们逐渐收起了他们的同情心，乞丐生意日趋艰难。乞丐团伙开始各出奇招，有携带租来的婴儿沿街乞讨的；有将残疾人搬运到街上坐讨的；有胁迫儿童尾随男女高价强卖鲜花的；也有写告地状文雅地寻求帮助的。而其中最富竞底色彩的是：

让一个青年妇女怀抱婴儿，从路边的垃圾桶里挑拣米饭往嘴里送。不知内情的路人看到这一幕，往往同情心被彻底打到底线，急着慷慨解囊，施以援手。

而实际上，垃圾桶里的米饭是预先放好的道具，整个场景不过是乞丐为了博取同情心而演出的哑剧。

随着报章的逐渐揭露，这种方法又显得老套、不灵了。不过乞丐团伙还会研发出更新版本的竞底高招，争取市民同情心的博弈还会继续进行下去。

在一个竞底社会，连乞丐们的乞讨策略也染上了竞底色彩。

西方有个动人的故事说，一个穷困的艺术家出于同情又没有钱，为一个盲人乞丐写了一个牌子：“春天就要来了，可是我看不见。”引得路人纷纷给钱，这么轻松的钱，深圳的乞丐们是无缘挣到的。

美国好莱坞著名的星光大道上，也有不少乞丐，但他们不用竞底的方法来乞讨，而是把自己打扮成里根、布什、梦露的模样，吸引游人前来合影，然后接收小费。

这种商业模式能在中国的乞丐中推广吗？人们会为与街头的赵本山、葛优们合影而解囊吗？

显然不会，因为那样一来，满街都是“赵本山”，招数马上失灵。

诺贝尔经济学奖得主萨缪尔森在他的《经济学》中举了个例子，来说明微观经济和宏观经济的不同：当一群人在观看表演时，如果某人把脚踏起来，他可以看得更清楚些，这是微观经济的有效；但如果大家都把脚踏起来，则谁都不会比原来看得更清楚，这是宏观经济的无效。

在一个竞底社会，虽然每个人的竞底行为都是理性的、高效率的，但从宏观的角度来看，却是整体的非理性和无效。

所以虽然说中国人聪明、勤劳、勇敢，中国人却不富裕！这就是典型的有效率，没效果！

中国人聪明吗？中国人智慧吗？

一个人踮起脚来看得更清楚，那是“聪明”。一群人踮起脚来，既没法看得更清楚，但还不得不拼命踮起脚来，那是“不智慧”。

所以有句俗话说：一个中国人是一条龙，一群中国人是一条虫！

二、中国竞底的普遍性（6）

为什么会这样呢？因为中国人彼此竞底！

既然竞底战略有如此多不如人意之处，那么为什么中国人不走竞优的道路，而非要苦苦挤在竞底的独木桥上呢？这个严肃的问题，使人想起了蓝海战略。

蓝海战略，这个韩国人创造的美丽童话，郑重其事地向人们宣称：各位，红海的竞争太过惨烈，大家何不开辟一片属于自己的蓝海呢？实际上，这套说辞等于：既然竞底（红海）太酷烈，大家为什么不去竞优（蓝海）呢？

这个问题，很容易使人联想到中国晋朝的白痴皇帝——司马衷的黑色幽默，当时天下饥民遍野，大臣前来报告：民众没有饭吃，大批饿死。司马衷颇感诧异地问：“既然他们没有饭吃，为什么不吃肉呢？”

以任正非干事的魄力，做决策的眼光，他绝不甘于只拧毛巾，他也渴望发现属于自己的蓝海。但华为作为中国最顶尖的、最具有拼搏精神的高科技企业，按任正非的原话讲，“十八年来，华为没有一项原创发明”，这实际上就表明了真正高水平的竞优，是一件多么困难的事。

蓝海战略发明以来，究竟有多少企业找到了自己的“蓝海”？恐怕和没饭吃，转而吃肉的人一样多。所以说，韩国人发明的蓝海战略，不过是个美丽的童话而已。

案例：中国人为什么“仇富”

毋庸置疑，大多数人认可“中国社会存在普遍的仇富情结”。

有人将此归结为中国人的劣根性之一：红眼病。

但比尔·盖茨长期富可敌国，中国人尽管对微软强势颇有微词，但从来不仇比尔·盖茨的富；在NBA打篮球的姚明、网易的丁磊、搜狐的

张朝阳，年纪轻轻就腰缠亿贯，中国的年轻人很羡慕他们，视其为学习榜样，很少有人仇他们的富。

因此这样看来，中国人并不仇富。

那么为什么社会又普遍存在仇富情结呢？因为中国有相当多的富人都是以恶性竞底的方式聚敛财富，他们掺杂使假(如制售毒奶粉的三鹿，制售毒鸡蛋且隐瞒不报的大连韩伟集团)、巧取豪夺(如德隆的唐万新)、官商勾结(如上海首富周正毅)、巨额偷税漏税、极度盘剥工人血汗(如大量的黑煤窑)、污染环境……民众正是不满这类富人的恶性竞底行径。

而某些缺乏认真分析精神的媒体则笼统地将之归为“仇富”。中国五千年的历史都在不断地竞底，民众也就这样仇了五千年的富。

在任何乱世，只要有人振臂一呼：均贫富！马上应者如云。吃大户，分浮财，仿佛成了这个民族的嘉年华会。而这种狂欢的后果往往导致文明的大倒退，仇富成了富人们难以释怀的梦魇，他们不惜花高价办理他国的护照和绿卡，为自己购买一份心理上的保险。

只有改变竞底的生存模式，才能从根本上铲除仇富情结滋生的土壤，构建一个稳定的和谐社会。

三、竞优的难处（1）

既然竞底有如此多的局限性，那么中国人为何不竞优呢？因为竞优需要更深刻全面的智慧，而中国人擅长形象思维，较难达到竞优所要求的思维深度。

毋庸置疑，不同的思维存在深度的区别。王小二选择到哪里去打酱油，和爱因斯坦创造相对论，其思维深度有着天渊之别。

以音乐为例，音乐思维存在三种不同的深度：

1. 主体思维(即音乐的创作)；
2. 媒体思维(即音乐的表演传播)；
3. 客体思维(即音乐的欣赏)。

竞底在音乐上的表现是：中国人不擅长主体思维。除了《梁祝》、《春江花月夜》等几首经典的乐曲，为海外华人所欣赏外，中国缺少巴赫、贝多芬、海顿等古典音乐作品，也缺少像《音乐之声》、《祝你生日快乐》等现代音乐作品在世界范围内流传。

中国在音乐方面能打出国门的，是为数不多的媒体思维，如钢琴演奏者傅聪、朗朗、李云迪，大提琴演奏者马友友等，他们从小在竞底的氛围下刻苦演练，靠着少有的天分和难得的正确练习方法，终于出人头地。

以科学技术为例，不同的思维深度也体现在基础科学、应用科学、技术、工艺、产品等各方面，中国人的研究深度极少到达基础科学层面，而较多地集中在产品、工艺上。但即使在这种浅层次上，中国人仍然比不上日本人甚至韩国人。因此，其产品的可靠性总是存在较多的问题，只好靠低价格参与国际竞争。

为什么竞底达不到较高的思想深度呢？

1. 因为竞底者利用的是竞优者剩下的机会，对速度要求很高，因此竞底社会天然地表现得相当浮躁。竞底追求的是快速的显效。打价格战，显然比埋头改进技术、提高可靠性要快得多，搞应用技术当然

比基础研究更容易见成效，搞音乐演奏也要比搞真正有水平的创作，更容易看到成果。

2. 竟底永远拣容易的路走。心理学有一个“最小省力原则”，竟底就是采用这个原则，指导自己的思想。

对这种思想，爱因斯坦说：“我不能容忍这样的科学家，他拿出一块木板，寻找最薄的地方，然后在容易钻透的地方钻许多孔……在科学上，每一条道路都应该走一走，发现一条走不通的道路，就是对于科学的一大贡献。”

三、竞优的难处（2）

竞底的本质就是“寻找最薄的地方，然后在容易钻透的地方钻许多孔”，如果他们“发现一条走不通的道路”，就马上会绕着走。这一点很有代表性的是华为，任正非在做超前技术研究吃了点苦头后，立刻下令华为今后不能搞超前研究，只能跟着市场的脚步亦步亦趋，争取尽早比别人更聪明地发现“最薄的地方”，然后在那里“打粮食”。

孔丘说“劳心者治人”，这句竞底意味很浓的话在当代也是正确的，能够面对最困难、最深层的思维问题，而不退却、避让，积极加以解决，这种人就是最高的“劳心者”。

因此，中国人如果不积极进行基础研究，不解决深层的战略问题，一句话，不改变竞底，那么思维不可能达到较深的层次，在人类社会中，也难以改变“治于人”的角色。

获得诺贝尔科学奖，是对思维深度的一个定性衡量，中国这个十三亿人口、拥有五千年文明的大国，从来与诺贝尔科学奖无缘，也公平、公正、公开地印证了这个民族缺少深层次的思维。

同样，中国企业不能产生真正的世界级品牌，也是由于竞底使中国人的思维深度太肤浅。

爱迪生有句话，仿佛是专门送给竞底的中国人的：“人总是逃避艰苦的思索，不下决心艰苦思索的人，便失去了生活中最大的乐趣。”中国人很少从思考中获得乐趣，因为在竞底之下，他们没有独立思考的权利，因而他们转向肢体的勤劳。

中国的南方人相对勤劳，他们对西北的贫穷和懒散，有一个评论是西北人“能熬苦，不能吃苦”，也就是说他们能够忍耐贫困、艰难的生活状态，但却不能咬着牙拼命努力去改善这种生活状态。

其实相对那些竞优的民族，竞底的中国人何尝不是“能熬苦不能吃苦”？当他们遇到较深层次的问题，不是迎头去解决它，而是用较

浅层次、直观的方法去解决问题，如一个不肯学乘法口诀的小学生，在遇到15个20相加时，他不会用15乘20，而是愚蠢地将15个20逐次相加。这样他虽然回避了乘法这个较深层的问题，但却被无穷无尽的加法累得筋疲力尽。

中国人忙吗？华为研发人员的工作时间，一般是他们欧美同行的两倍，当然很忙；中国人穷吗？中国的人均国民收入一直排名在世界一百多位，当然很穷。中国人为何又忙又穷？

中国人的“穷忙”、“勤劳而不富裕”、“能熬苦却不能吃苦”的根本原因，就是竞底。

案例：竞优的难度——铱星悲歌

原创性的发明，能增加人对自然资源的运用能力，极大地提高生产力，因此是竞优的一种主要途径。但原创发明的投入很大，难度很高，同时存在巨大的风险，因此任正非说，华为在创办18年以来，从未有过一项原创性的发明。铱星的事例，就充分说明了原创性发明的这一特点。

铱星的故事，一开始就充满竞优色彩。摩托罗拉的一位工程师准备去加勒比海度假，但他太太担心那么偏远的地方通信有问题，因此浪漫之旅没有成行。富于想象力的工程师由此产生一个梦想，如果有一台在世界任何地方、任何时候都能通话的手机，那该有多好？这个伟大的想法得到了摩托罗拉的赞赏，最终促成了铱星网络的诞生。

1991年，铱星公司组建，计划用77颗低轨卫星（后减至66颗）组成移动通信网，以元素周期表排第77位的金属铱来命名这一计划。

这项史无前例的高科技，赢得了众多有识之士的赞赏，甚至精明的比尔·盖茨也产生了投资铱星的念头，铱星公司的股价飙升，接着美国、俄罗斯、中国的火箭分别承担了铱星的发射任务。

依托于强大的美国高科技和资本实力，铱星的竞优按计划全面完成。1998年5月，布星全部完成；11月，铱星的全球通信业务正式开通。

中国两院的数百名院士，一致把铱星手机评选为1998年世界十大科技成就。

三、竞优的难处（3）

但是且慢，中国人有一句流行语，通常用于掩饰领导拍脑袋鲁莽决策的失误：“计划赶不上变化”。但这句话正好可以用在铱星项目上。

铱星决定上马的1991年，移动通信还不普及，手机卖到天价的三万元；而到了1998年，GSM系统发展极为迅速，绝大多数有购买力的人口稠密地区，都开通了地面GSM系统，与之相比，基于卫星的铱星GSM系统，就显得成本过高，通信费昂贵，通信容量不足，手机丑陋笨重。

眨眼之间，铱星还是那个铱星，却从高科技宠儿变成了市场弃儿。人们不再谈论铱星的辉煌和成功，而忙于发表高见，总结铱星的失败和教训。

2002年，铱星公司破产倒闭。

四、竞底的长处（1）

从铨星的案例和大量的竞优成败事例中，我们可以总结出，与竞优相比，竞底有如下优点：

A. 风险的可控性。

中国人长期处于平稳的农业文明中，本性不喜冒险，他们常常像鸵鸟一样，不愿相信“不冒险是最大的冒险”，宁愿像温水中的青蛙，慢慢地饱受煎熬。

李志强用较次的原器件，替换较好的；要求打工妹们长时间加班；巧立名目克扣她们的工资……他为此承担的风险，比为市场开发一款新的电话机要好控制得多：如果加班时间过长，克扣工资过多，打工妹们会威胁通过法律途径解决，那么按照中国人的处事方式，李志强完全可以通过协商从底线适当往回撤退，从而平复打工妹们的不满情绪，但如果一款新产品不受市场欢迎，那他根本找不到有效的对象进行协商。

中国的原创新产品为何如此之少，这是一个重大因素。大多数生产商只愿意跟在已被市场证明成功的新产品后面模仿，以力避风险。

所以有些志得意满的中国企业家，总结自己的成功经验：“在中国，创新就是率先模仿。”实际上，这种“创新”不过是对原创产品的一种低质、低价竞底而已。

B. 表面上投入的资本最节省。

克扣工资和延长加班时间只不过是李志强的两项政策，其本身并不消耗资源，因此往往成为老板遇到困难时，第一个跃入脑海的最自然、最经济的竞争手段。

案例：用肉体取代机器：深圳比亚迪如何利用竞底起飞

深圳比亚迪是一家成长十分迅猛的年轻企业，已渐渐成为深圳另一家电子业巨头“代工之王”富士通的对手，2008年受到“股神”巴菲特的青睐和入股。

比亚迪的起步，始于日本宣布本土不再生产镍镉电池。因此，比亚迪的老板王传福敏锐地看到了这个竞底空间。他在成立比亚迪时，缺少资金，没有厂房，没有设备，但王传福很善于竞底：日本人生产电池，全部用自动化设备，这些设备效率很高，但很昂贵；王传福通过重新分解电池生产的工序，尽量用打工妹的血肉之躯代替昂贵的自动化设备。由于中国的打工妹们成本极其低廉，因此，比亚迪用落后方式生产出来的电池，居然有很强的性能价格比，从而刚一投产，就获得了日本三洋的订单。

随即沿着这条竞底道路，比亚迪连续三年获得100%的增长。

我们从比亚迪的成功可以看到，中国人多么擅长走竞底的道路，而且即使走竞底的道路，也能取得一定的辉煌。

但同样要切记的是：这样的竞底成功，只能在特定的时候、特定的企业上出现，并不能大面积、长时间地出现。靠竞底战略，中国这条“龙”可以行天下，但可惜只能是爬行，而不是飞行。

C. 能够快速、显效地增加竞争优势。

由于中国是个竞底社会，民众对低价格有超乎寻常的热爱，俗话说“没有两块钱买不走的品牌忠诚”，而竞底所带来的成本降低，可以直接转化为市场价格的竞争力。它比增加产品功能，改善品质所带来的隐性竞争优势将更对市场有冲击力。

另外，中国人历来是个浮躁的民族，喜欢“跑步进入共产主义”，容不得“慢工出细活”，这从中国古代流行木建筑，而西方流行石建筑，就可见一斑。西方人修建一座教堂要花800年时间，这在中国人是不可想象的。而竞底则能够很快见效，压低工人工资，无论如何比研发革新能更快收到成本减少的效果，因此特别对中国人的胃口。但这种“快速竞底”的最终效果却并不佳，正如华为的老师IBM批评华为“他们有时间将一件事一遍遍地重做，却没有时间将事情一次做好”。

四、竞底的长处（2）

因此，竞底也是中国人为何终日奔忙，却总是在穷忙的根源。

案例：中国母亲与美国准父亲，对奥运金牌和孩子的不同价值观

2008年，中国选手冼东妹获女子柔道金牌。她复出比赛时，刚生下女儿不到5个月，为了参加奥运比赛，她不得不狠心给女儿断奶，将丈夫和女儿留在广东老家。

据她说：为了不干扰她专心训练，女儿任何不舒服的事，丈夫都瞒着她。

当然，冼东妹为了奥运金牌付出的，远远不止这些，她的金牌是以身体的健康为代价的：韧带数次拉伤、拉断都只采取保守疗法，身体伤迹很多，以致保险公司投保时都顾虑重重。

这是一个竞底式的夺牌故事，可以说，中国人的每一块金牌上，都沾着拼搏者的汗水和血泪。

为什么要让冼东妹作出牺牲，重新归队训练呢？因为她是这个项目上中国拿金牌的最佳人选，因此她就不得不为国家、为自己竞底一把。当然，她承受的这点小小付出，在多数中国人眼里，根本算不了什么，因为中国人早就被竞底惯了，“为有牺牲多壮志，敢叫日月换新天”，令人苦涩的是：牺牲的确实不少，日月却并没有换新天。

2008年奥运会，中国取得创纪录的51块金牌，胜过银、铜牌总和，但中国的总体奖牌数增加并不多，因为中国队采取竞底战略，力保能拿金牌的项目，为此牺牲夺金概率较少的项目。以“成王败寇”的竞底思维来看，这个战略确实收到了显效。

和冼东妹对比的，是一个美国人的故事：

1924年巴黎奥运会上，美国四人划艇组合最可能夺金。这四人中有一人叫哈文斯，哈文斯妻子怀着的第一个孩子，很可能在奥运会期间出生。

哈文斯觉得进退两难：当时没有飞机通航于欧美二地，他如果去参赛，孩子出生时就可能无法陪伴在妻子身旁；而如果陪着妻子，自然无法夺取渴望已久的金牌。

哈文斯的妻子“深明大义”，她坚持要他去参赛。但经过慎重考虑，哈文斯决定退出比赛，留在家里陪伴妻子。

结果美国夺得划艇金牌，孩子却迟迟没有出生。即使哈文斯去比赛，也能带着金牌回来陪妻子。

但哈文斯从未为此后悔，他觉得自己知道什么是对自己最重要的，他坚持了自己的原则。

有意思的是，28年后，哈文斯的儿子为他带回了另一块奥运金牌。

D. 中国人非常习惯被竞底。

中国人从小受到“国家兴亡、匹夫有责”的教育，进入企业后，又时时接受“厂兴我荣、厂衰我耻”之类的训导，因此在老板号称企业遭遇危机，并对员工善加诱导时，很容易获得员工们共患难的心理认同，从而使竞底政策得到畅行无阻的执行。即使在平时，老板也可以利用中国传统文化中的竞底特点，以艰苦奋斗号召员工竞底。

任正非是这方面典型的高手，他在训话中言不离艰苦奋斗：“艰苦奋斗必然带来繁荣，繁荣以后不再艰苦奋斗必再丢失繁荣”；“不但生活上要承受艰苦，工作、学习上也将要承受更大的艰苦”。

虽然实际上中国人的艰苦奋斗常常是穷忙，并不能带来繁荣，而美国人的繁荣，绝大多数并非靠中国式的“艰苦奋斗”得来，而主要是靠国家和民众的创新。但这些冠冕堂皇的训话，在企业里往往能成为压倒一切的主旋律，从而有效地营造一个高压的竞底环境。

四、竞底的长处（3）

案例：尼采的权力意志，老爷道德和奴隶道德

德国哲学家尼采用权力意志来描述生命的特点。他认为权力意志是一种贪得无厌的表现权力的欲望，或应用权力进行创造的本能。

尼采认为，权力意志在不同的人身上是不同的，权力意志充沛的强者只是少数，他们理应支配和统治多数弱者。

西方人通常认为权力意志这一概念，充分体现了尼采的非理性主义和反民主特征。权力意志论用于道德领域，就产生了主人道德和奴隶道德两个概念：主人道德指权力意志充沛的少数强者的道德，他们崇尚权力意志的发扬，自尊自强，富于创造力，不受任何约束，只要符合强者的意志，情欲、贪权、自私心都是符合道德的，可以冷酷无情毫无限制地牺牲别人，使之降为奴隶；而奴隶道德则相反，崇尚平和、顺从、同情、宽恕、利他精神、自我克制和自我牺牲。

我们可以看到尼采所说的主人，实际上就是中国传统意义上的“劳心者”，即本书中的竞底者，其道德规范符合强者、领导者的行事风格，而奴隶自然是“劳力者”，其道德则是老板对员工的要求，这些要求常常以非常现代化的方式呈现出来，如“不能有任何借口”“强调团队精神”“集体主义”，等等，使得竞底以高效率、“人性化”的方式进行。

六、竞优和竞底，所需要的能力不同

如果说中国人是最有智慧的民族，那么很多较真的人，都心有存疑，举例说明如下：

案例：中国人的考试能力和死记硬背

中国最聪明的学生读数理化，而美国最聪明的学生读商科、法律，不屑于学数理化，而最后当老板的是美国人，华人多给他们打工；拿诺贝尔奖的也多是美国人。

不过，如果说中国学生是世界最善于考试的人，那么绝大多数人都不会反对。

中国学生善于考试的能力，迫使美国教育考试中心(ETS)变更了托福考试的形式，但新托福考试转眼就被中国人发现了应对策略，中国学生通过死记硬背，还是能够轻松取得好成绩。“新东方”将托福考试分解，“创新”出一套培训生产线，居然使“新东方”上市了，足以可见任何考试都难不倒“聪明”的中国人。

在欧美大学，欧美学生选课时，通常得看看这门课有多少中国留学生选修了，他们担心在善于考试的中国学生对比下，自己得到的综合评级会比较差，因此他们通常会避开中国学生选课。

多么令人自豪，中国人善于考试，不是没有由来的。

从古代的科举考试起，中国就历经了数千年的竞底式考试，其应付考试的基因，得到空前强化。

在现在社会中，各种五花八门的考试充斥中国社会、中国人的一生。万众瞩目的高考就不必提起，公务员考试、职称考试、操作等级考试、资格认证考试……如果有好事者把中国的考试总类统计起来，那一定能进入吉尼斯大全。

善于考试意味着记忆力发达，因为所有的中国考试，都是检测应试者对已有知识的掌握。中国人死记硬背的能力是一流的，孩子们刚开始牙牙学语，就被大人鼓励背诵唐诗、儿歌，甚至四书五经，谁背得好，谁就被认为聪明。中国父母通常把智力发达简单化为记忆力发达，正如中国的领导通常把员工的能力简单化为服从能力。

四、竞底的长处（4）

想象力的重要性

但遗憾的是：中国人所背诵的，除了中国语文和中国历史外，所有的知识基本上都不是自己创造的。因为记忆力发达是竞底社会的一个标志，而在竞优社会，特别注重的不是记忆力，而是想象力。

爱因斯坦对想象力极为推崇：“想象力比知识更为重要，因为知识是有限的，而想象力概括着世界上的一切并推动着进步。”

中国孩子们在早早的死记硬背和严酷的应试教育中，想象力不仅没有合理地发育起来，反而被残酷地扼杀掉，因为一个竞底社会并不需要想象力。

因此，当中国的建筑业十分发达时，通常是内地城市抄沿海城市，沿海城市抄海外。物质产品是这样，精神产品更是如此，即使是在张艺谋、冯小刚、英达等所谓“大腕”的影视作品中，也随时可以看到从好莱坞模仿、搬迁、抄袭过来的场景和桥段。

创造，是一种竞优；而抄袭，就是一种竞底。一个竞底大国，成为一个抄袭大国是理所当然的。

想象力是竞优所必需的土壤，缺乏想象力，建筑设计师就很难在头脑中，进行反复的、独创性的构思，为建筑找出独特的外形设计和大胆的内部结构，因此只能借鉴、参考别人的优秀设计。中国建筑界有太多这样的工匠，而没有设计大师。

同样，一个服装设计师如果不能在头脑中运用想象力，进行面料、设计、款式的创造性组合搭配，他也只能借鉴、参考别人的流行设计。中国也有太多这样的服装裁剪师，而没有设计大师。

音乐家也只有头脑中凭着想象，进行各种音符的组合、旋律的搭配，然后才能从无数的这种组合搭配中，选出最佳的音乐。竞底式的教育，只能培养出傅聪、马友友、朗朗、李云迪之类的演奏高手，却绝不能培养出贝多芬、肖邦之类的音乐大师。

中国人用训练记忆力的方式，训练想象力

中国的孩子即使在进行所谓的“素质教育”时，主要的也是进行记忆力项目训练。如书法和演奏，书法训练要求孩子先记住那些字贴上的“行书、楷书、隶书”的框架结构，然后再通过手眼协调把字贴上的字“复制”出来，写得越“像”越好。而演奏钢琴、小提琴、二胡的训练，则不仅要求孩子牢记乐谱，还要苦苦记住演奏姿势，以及每一个细小的演奏动作，当然也是演奏得离考级标准越接近越好。

所以有些海外归来的有识之士嘲讽地说：中国人用训练弹棉花的方式，训练孩子弹钢琴。

在类似的“素质教育”训练中，孩子的创造性素质不仅没有得到提高，相反更进一步地被扼杀得干干净净。所以虽然中国也曾出现过几个青少年钢琴演奏高手，但绝不可能由此培养出真正的音乐大师。

诺贝尔物理学奖获得者李政道博士说：“培养人才最重要是培养他的创造力。”

如果按照这个标准，中国应试教育培养出来的，绝大多数是“两脚书柜”，因此在经济形势不佳时，大学毕业生就会很容易改变理想，去做保安、做搓脚工，积极踊跃去报名当兵，因为他们除了比保安、搓脚工、士兵多通过了几十门考试，思维模式没有本质的不同，从事创造性的工作和非创造性的工作，对他们没有什么心理区别。

四、竞底的长处（5）

中国人虽然善于考试，但考试者的命运，永远都是出考题的人主宰的。如中国虽然是DVD生产大国，而DVD的产业标准却掌握在老外手里，他们随时可以修改许可证资费（出题），玩弄中国的生产商（考试者）于股掌之上。同样作为玩具生产大国，生产商的质检标准也掌握在欧美等国手里，经济稍不景气，他们就通过改变验收标准，抬高进入壁垒。

爱因斯坦说过：“提出一个问题比解决一个问题更为重要。因为解决一个问题也许是一个数学上或实验上的技巧，而提出新的问题，新的可能性，从新的方向看旧问题，则需要创造性的想象力，而且标志着科学的真正进步。”

正是在形成问题的过程中，人们的思维才变得清晰，创造性才得到激发，人们才会强化、表达自己的个性，那些细微的差别才被人注意到。而形成问题，尤其是独创性的问题，最需要的是想象力和反思能力。

只有想象力发达，才能进一步带动创造力强大。

只有创造力强大的人，才能创造真正有价值的知识，才有真正的智慧。

只有创造知识的人，才能竞优。

只有竞优的民族，才能在人类世界领袖群伦，不管是现在，还是未来。

犹太人牢记历史，善于创新，所以在现代的各类教科书上，不断发现他们的名字，可以说，犹太民族出了大量人类的精英人物。

为什么人们喜欢拿一个国家有多少人获得诺贝尔奖，来评说这个国家的能力呢？这就是因为，诺贝尔奖在一定程度上，指明了这个国家、这个民族，拥有多大程度的竞优能力。

而记忆力发达的人，由于不能创造知识，永远只能记住别人创造的知识。他们在世界分工中，只能从事竞优者懒得从事、不愿从事的工作，如低附加值的加工业，高污染、高消耗的行业。而竞底者从本质上说，由于善于记忆别人制定的操作规程，习惯于服从别人的指挥，也很适合于做操作工，也就是打工仔。

中国人由于长期的思想束缚，从小强化死记硬背，因此广泛地缺乏想象力，只有短期记忆力（中国人似乎从来不能从历史长河中吸取教训，中国人的精神从未突破儒教的束缚），因此没有高水准的创造性。中国以血汗工厂为主的世界制造业，扮演的正是为世界从事低附加值打工的角色。

从古到今，中国人只有技术，没有科学，正由于没有科学精神，所以中国人缺少改造自然的利器，而没有提升国民价值的持续有效的手段（和产生工业革命的西方人相比），因此落后的生产力也迫使中国人不得不竞底！

中华民族以前是给皇帝打工，现在是给洋人打工。皇帝以前用鞭子、锁链、连坐法等奴役中国人，洋人现在用ISO标准、WTO框架、反倾销调查以及各种产业、政治标准（如人权大于主权、维持台海均势）来管理中国人。虽然形式变了，但实质没变，中国人还是被竞底者，因为中国人的思维模式没有改变。

一个民族的思维模式，就是这个民族的DNA。生物学早已表明：DNA不改变，品种就不会改变，品种不改变，命运也不会改变。兔子生来就是被掠食者吃的，即使没有华南虎，也会被西北狼吃掉，这是兔子这个物种的既定命运。

在可预见的将来，如果不升级中国民族的文明、战略和思维模式，中国人还将长期扮演这样的被竞底者角色。

四、竞底的长处（6）

也许，一个令人悲哀的结论似乎是：中国人很聪明勤劳，所以能成为优秀的打工仔；中国人缺乏大智慧，所以也就只能成为世界的打工仔。

仰望天空，有时会发现天空是灰色甚至黑色的，所以很多人干脆不作仰望，只埋头过自己的小日子，“老婆孩子热炕头”地终其一生，不必作此痛苦的努力，正所谓“人生一世，草木一秋”。

鲁迅在《呐喊》自序就写道：“假如一间铁屋子，是绝无窗户而万难破毁的，里面有许多熟睡的人们，不久都要闷死了，然而从昏睡入死灭，并不感到就死的悲哀。现在你大嚷起来，惊起了较为清醒的几个人，使这不幸的少数者来受无可挽救的临终的苦楚，你倒以为对得起他们么？”

对于这个问题，鲁迅自己回答说：“然而几个人既然起来，你不能说决没有毁坏这铁屋的希望。”

为了重新进入世界先进文明行列，中国人剪掉了辫子，放开了小脚，将文言改成了白话，改变过政体（民国、共和国），玩过各种经济形式（计划经济、市场经济），但黑屋子打破了吗？没有！

因为这间黑屋子，是无形中束缚中国人的思维模式：竞底！它从中国人的胎教时代起，就开始对中国人进行熏陶、感染了，中国成人生活在一个竞底角斗场，为了生计和成功，不得不磨炼竞底功夫，一直到死，还惦记着重孙子能不能传宗接代。

竞底，早已是一个深深沉淀在中国人头脑中的基因。

如果不打破这个思维的“黑屋子”，提升民族的DNA，那么中华民族在世界社会的形象，虽然有时是对抗的、反叛的、抱怨的；有时是非主流的、想成为老大的；有时是低调的、内敛的；有时是负责任、合作的（如2007年东南亚金融风暴时的中国）。但在这些形容词后面，跟着的永远是“打工仔”这个定位。

五、竞底之下，不可能出现真正的创新（1）

如果问中国企业家们对手下员工的印象，他们一定会普遍认为：中国员工的敬业精神不强，职业操守不够，因而执行能力不足，献身精神太差。在此，竞底者对被竞底者的定位，实在不高。

无独有偶，中国当今的总理，对中国企业家们的印象，也希望“企业家身上应流着道德的血”，并多达五次向社会高调推荐：经济学家亚当斯密的名著《道德情操论》。显然，他对中国企业家群体的观感，也非常不好。

实际上，从古到今，上层对下层的评价，从未达到过欣赏的高度的。

为什么会这样？员工为何“敬业精神不强”？企业家为何缺少“道德”？

还是从中国人的孩提时代说起。

从懂事开始，中国的孩子们花费大量的时间在学习上，巨大的作业压力和迅猛的“死知识”灌输速度，使他们根本无暇对学过的知识进行深入思考，也不可能在其中体会到学习的快乐。

也许有人会说，班级排在前10名之内的同学，还是有快乐的。这话虽然不错，但那些孩子得到的快乐，不是因为学习本身，而是来自于老师的嘉奖、父母的表扬和其他同学的艳羡。

如果没有了这些，孩子们爱学习，那才是真正的爱。中国的孩子，有吗？

因此，在中国，就产生了一种奇特的现象：

小学生学习很努力，中学生学习最拼命，大学生学习相当轻松，而在工作之后，中国人除了在职业方面接受不得不进行的考证学习和培训外，根本不再考虑学习之事，他们抓紧时间打麻将、看电视、玩游戏、打牌、搞婚外恋，疯狂地将青少年时期被竞底掉的娱乐，加倍补偿回来。

为什么会这样？因为中国人小时候，被竞底式学习害得太苦了。学习，在他们的心目中是一个可怕的梦魇，意味着考试、压力、紧张、付出、排名，甚至挨打挨骂、跪搓衣板。现在终于没有升学的压力，谁还愿意把那沉重的枷锁，套在脖子上？

正是竞底式的学习，造就了一个不爱学习的民族。

正是在这样不爱学习的国度，两千多年前孔丘总结出来的儒家思想，才能在二千多年后依然横行无碍。

中国人聪明吗？中国人智慧吗？

但可叹的是：中国人在小学、中学、大学所学的，不过是些专供死记硬背的基础知识，且中国应试教育所传授的大多是死知识，极少解决实际问题的思维方法，而最重要的还是靠大学毕业后，在工作中不懈的专业学习和钻研，因为“学习是成功适应变化的唯一途径”。

例如工科大学生经过努力学习，可以将流体力学考100分，但真的要将流体力学活用到潜艇外形的设计中，必须靠工作中的学习。

五、竞底之下，不可能出现真正的创新（2）

但中国人工作后却不爱学习，自然难以成功适应变化。因此，在和善于学习、真正热爱学习的西方人较量时，只能依靠竞底式的苦干，同时忍受底线式的待遇。

要想获得非凡的感知与洞察力，必须具备开放性。开放的头脑、敏锐的观察力，但这一点对于竞底人群来说，是非常困难的，因为中国人在内心深处，不爱学习。

为什么中国员工难以享受工作呢？为什么中国的企业家难以享受他们的事业？

在此我们只分析员工的情况，企业家的情况照员工情况类推即可。

和学生学习的情况类似，由于竞底式的工作压力巨大，单调乏味，中国的员工们也不能享受工作过程。他们之所以要工作，不论是为了养家糊口，还是为了实现财务自由，很大程度上是受物质收益的驱动。

为此，他们不得不甘愿承受体力、精神的巨大负荷，和时间的大量透支。

1. 工作量方面的因素：所谓的“享受”，只有在保留一定备用资源的前提下，才有可能。如果员工常常被迫付出100%的身心资源，那么他只有心力交瘁，而不会身心愉快。竞底企业往往倾向于要求员工多付出，或让员工彼此竞底。这样他们不仅要付出100%，甚至付出130%，最好多多益善。如此一来，员工如鞭打快牛，何以能享受工作呢？

其实，中国企业家很清楚其中国员工的底线式生存状态，因而他们大多努力为自己的后代多聚敛财富，以便使子孙远离被竞底的困境，不去做别人的员工。能安排好子女，也是中国企业家们互相攀比

的一个内容。谁“出了事”，没有事先安排好子女，是要被人看不起的。

因此，可以理解，华人富豪的财富再多，也绝不可能出现像比尔·盖茨那样的“裸捐”，即把自己所有的财富捐出来，因为那样他们的子女将沦落到被人竞底的窘境，他们会被戳脊梁骨。

2. 工作性质方面的因素：竞底企业的工作由于没有创造性，通常枯燥乏味，很快就使人产生审美疲劳，这当然不能谈什么享受。既然不能享受，那就只能鼓励大家忍受。

案例：IBM和华为对工作的比较

中国的企业界津津乐道于任正非对研发人员的号召“板凳要坐十年冷”。但十年板凳坐了之后，有什么激动人心的结果吗？这种结果有什么机制上的保障吗？对这一点，任正非之类的竞底者是不会，也不可能给予承诺的。

那么，员工就只能凭一种“愚公移山”的傻劲，去坐“冷板凳”。他们这些活生生的聪明人，该怎么去享受这种“坐法”呢？任正非喊了几句大而空的口号后，没有再指导下去，他也不可能再详细具体地指导，否则竞底战略就“穿帮”了。

同样是从事IT高科技行业，也是华为榜样的美国IBM公司，他们从不号召员工坐冷板凳，更不用说坐十年冷板凳，其高层非常清楚和认同“新生代已经进入到了全球的劳动大军之中，他们非常不习惯等级森严的结构，而且希望能快速建立合作关系，不希望受制于公司的架构或者时区”。

因此IBM常常在公司内部发动创新大讨论，并设有一个“思想空间”，用于发挥员工的智慧和专长，鼓励“无论哪个事业部，不管进IBM时间多长、级别多低的员工”，都可以去发表评论，补充各种创意，并设法将这些创意变成真实的产品。

到2007年底，IBM的“思想空间”已经有了8000个非常活跃的创意。

五、竞底之下，不可能出现真正的创新（3）

这类事情将大大促进员工的参与感，提高他们对工作的享受水平。但在任正非之类的竞底者眼里，这些玩意不过是不务正业的剩余精力宣泄。中国企业家们一定认为：有这点精力，还不如多去干些本职工作。他们甚至会担心这类空间，可能成为员工抨击公司竞底政策的平台。这并非空穴来风，如非常精于政治斗争（高级竞底）的任正非，就明令禁止华为干部联名提意见，他一定认为这是一种反竞底的“群体事件”，会撼动自己的权威。

3. 工作收益方面的因素：不公平的利益分配和安全保障，是员工不能享受工作的最大障碍。竞底企业通常会处心积虑地探测员工可承受的底线，尽可能在不击穿底线的情况下，压缩综合支出，以降低成本和责任。如2007年，中国实行新劳动合同法之前，华为为了保持更多对员工的辞退主动性，不惜违背企业的社会责任，发起“万人大辞职”。（当然，2007年的《新劳动合同法》，也是政府对中国企业的一次法律大竞底，华为以对员工的竞底，来对付政府的竞底，也是出于无奈。但这种做法，正彰显了这个社会竞底的普遍性。为什么一部西方人用于保障劳动者权益的竞优法律，在中国却变成了一种竞底工具呢？我们在第七章专门设案例讨论。）

较多依赖人力资源质量的知识密集型企业如此，而知识含量较低的企业，对员工的竞底就更加直接、露骨。据《联想不是家》中记录，2004年，联想空前大裁员时，事先员工完全不知情，有的被叫到会议室，经过5分钟交谈，就得签字，两小时内离开公司，该员工曾经存在过的所有痕迹，都被公司一笔抹掉。

在这样的环境下，员工如果还能享受工作，那他可能真的乐观到应该去检查精神是否正常了。

在这样的环境下，企业家如果还能热爱自己的事业工作，那他实在是太难得了。所以中国企业家大多持联想柳传志的经营哲学：怎么

赚钱怎么做。今天做医疗器械；明天开矿；后天搞房地产；大后天去炒期货，在终于聚敛了一笔财富后，就买外国护照或绿卡，逃离这个竞底的国度。

正是在这样的背景下，华为任正非能坚持做通信制造，确属不易。华为有今日之成就，任正非强悍的竞底精神，是关键因素之一。因此，在第六章的竞底人物段位排列时，任正非和郭台铭等排在柳传志、陈水扁、李书福之上。

但是，竞底式的工作，只能得出底线质量的产品；坚韧和刻苦的结果，只能是及格。而只有热爱，才能达到优秀或出色的境界。

要靠一群没有热爱的人，将中国打造成人类社会的强国和大国，很难。

任何真正的创新，都必然建立在热爱的基础上，没有热爱并享受工作的员工，没有热爱自己行业的企业家，中国的企业自然无法进行真正的创新，因此它们将永远停留在竞底的水平。

在当今世界，靠军备竞赛、军事掠夺谋求长期的发展，绝无可能。宏观经济的发展，完全依靠微观层面上，每个企业竞争力的提高，而每个企业的竞争力，又完全依赖于其员工的竞争力，中国的员工不热爱自己的工作，中国企业必然缺乏竞争力，如此一来，中国想成为世界强国，可能吗？

五、竞底之下，不可能出现真正的创新（4）

这就是为什么经济腾飞了30年，中国却不曾出现过值得尊敬的企业，没有产生真正的国际大品牌，更没有伟大的企业家，只有赚了些钱、善于用各种方法作秀的商人，和一堆渴望赚钱的企业。

案例：为何华为的研发人员不爱研发

华为的研发骨干在离开华为后，很少再做技术工作，因为他们在华为，早已对这种竞底式的工作，忍耐得太长久，工作已经透支了他们在研发时的所有热情，因此，当他们可以自由选择时，就像脱网的飞鸟，再也不会选择搞研发。

有能力、有经验的研发人才大多设法离开研发岗位，如此一来，华为只有那些无力解脱，或新入职的工程师，才会无奈地留在研发的岗位上，这样的工程师做出的产品，其质量自然难敌对手有热情、富于创新的工程师的作品，因此华为不得不在市场上以低价竞争，并付出更多的成本用于售后服务。这样的结果是，不得不给研发人员较低的工资，从而更加留不住有水平的研发人员，陷入恶性循环。

正是竞底式的工作，造就了一个不爱工作的民族！

正是竞底式的环境，造就了一群不热爱自己行业的企业家！

实际上，中国的问题，从古到今，从来不是出在底层的被竞底者身上，而是出在竞底者身上！出在竞底的机制上！

企业做得不好，不是“细节决定成败”，而是首先由战略和制度决定成败。难道2008年企业倒闭潮，是细节引起的吗？同样，中国的经济没有搞好，也不是企业家们做得不好，也是战略和制度的问题。

只有以制度打破竞底的怪圈，确定出不断进步的发展战略，中国的起飞才可能持续。

但要从制度层面进行改善，确实是非常困难的，因此人们往往会将问题推给底层的员工。对于员工的低敬业水平，任正非作为竞底者，不会对员工的被竞底状态进行反思，反而理直气壮地在大会小会

上痛斥“中国人难管、懒散，非得用僵化的制度牢牢地束缚住”。这样一来，华为的竞底必然愈加剧烈，“毛巾”越拧越紧，导致华为不时横死几个年轻人。他们的夭折，也许能让任正非认识到“毛巾”就要拧断了，让竞底制度的“天网”，稍稍疏漏、松动几分。

被竞底者虽然人数众多，但却是纯粹的弱势群体，他们是典型意义的“群众”，面目模糊。他们虽然很要面子，但却只有很低的自尊，因此，缺乏个人特征，很容易按照竞底者的要求作出服从，尽管这种服从可能只是表面上的。他们很难在工作中表达自己的独立思想。

五、竞底之下，不可能出现真正的创新（5）

华为的一名员工曾善意地上书，谈自己对企业的建议，立刻被任正非批示：要么将该员工辞退，要么送精神病院。

更具讽刺意味的是：此事在华为传为佳话，在中国的企业界传为美谈，成为一个经典案例。

显然，在这样的竞底环境下，员工只能对上级唯唯诺诺，表现得缺乏自己的个性。确实，被竞底者就如同机器上的一个螺丝钉，螺丝钉只应中规中矩地固定在某个位置，当然不能有自己的个性。

但人能是螺丝钉吗？人应该是螺丝钉吗？人若成了螺丝钉，“以人为本”又怎么说？

竞底者如任正非、柳传志、张瑞敏等，愿意让他们的子女成为这样的螺丝钉吗？在第六章中，我们将说明，竞底企业的文化，实际上是一种虚伪的文化，对人不对己的文化。这也能说明，竞底者只会将他们的竞底口号，如“艰苦奋斗”、“坐冷板凳”、“入模子”、“要效果不要借口”，等等，只会用在被竞底者身上，不会用在自己的子女身上。

六、与竞底相关的理论阐述（1）

竞底既然在中国如此普遍，源远流长，必然有其“合理”的方面。经过研究发现，在现代西方经济学中，有多种理论和概念，可用于解释中国人竞底的合理性：

A. 边际报酬递减规律。

这条著名规律的意义是：在其他条件不变时，连续投入某种生产要素，如果增加到一定之后，所提供的产品增量就会下降。

如对华为而言，政府对它的土地供给量超过一定程度后，对其增加通信产品的产出，并无显著的帮助。

在中国，因为廉价劳动力的海量存在，企业倾向于不搞技术创新，较少升级设备，而喜欢连续增加员工的使用，当人员使用超过一定规模后，将使企业因增加员工而增加的产出出现递减，从而反过来约束了员工的报酬增加。

因此，就形成了竞底，所以志强厂的打工妹们的实际收入，18年来没有实际增长！

因为穷，所以要多生孩子去赚钱。因为人口多，所以工资很自然被压到底线，打工不赚钱。因为不赚钱，所以穷。因为穷，所以要多生孩子……这是一个竞底带来的无法中止的怪圈，封建社会是靠改朝换代时的人口大规模灭失，来打破这个怪圈的。

由于全球化所带来的世界产业自由流动，中国人的这种低报酬，使大量低级产业在美日韩等国无法招聘到廉价的工人，竞相转移到中国。

有一首打油诗很形象地反映了这种竞底现实：

美国人发明东西；

日本人把东西做好；

韩国人把东西做烂；

中国人把东西做到没钱赚。

中国2008年流行一句俗话“至贱者无敌”，区区五个字，高度概括了竞底的本质。竞底，就是这样一种精神：“我已经把它搞得没钱挣了，看你还怎么跟我争！”

但是，为了获得竞争力，要生活在“至贱”的状态，那是一种什么样的悲哀呢？要在别人没有钱赚的底线以下生存，这种生存方式的艰辛，可想而知。

所以任正非会无奈地长叹“现在卖高科技产品，简直像卖萝卜白菜一样不赚钱”，他没有反思，华为的竞底正是造成这一现象的主要原因之一；

所以2008年珠三角和长三角，这两个中国最发达的产业带，会发生大量的倒闭潮；

所以2008年大学生找不到工作，要竞相去当兵，或者忍受月薪五六百元的工作；

所以广东1300名硕士，去竞聘30名屠夫的职位；

.....

六、与竞底相关的理论阐述（2）

B. 丰收悖论。

这一经济学著名悖论指的是：农民获得了大丰收，但他们的收入却减少了。也就是每个农民都尽量增加产出，但所有农民的产出都提高时，每个农民的收入都降低了。

同样，中国的每个企业、企业中的每个员工都拼命地干活，但最终每个企业、每个员工的收入，反而下降。

有统计资料显示，2002年，日本对华出口产品的价格，比1990年上升了3%，而对华进口产品价格，则大幅下降了18.4%。人家的东西是越来越贵，我们的东西却越来越便宜！

仅这两个差额，日本每年从对华贸易中节省将近200亿美元。在深圳宝安，李志强隔壁的工厂生产电扇、榨汁机、烤面包机，等等，其平均批发价格从1993年的7美元，下降到2003年的4美元。

竞底的丰收悖论显示：干得越多，反而越不赚钱。

但不干行吗？不干，当然更是死路一条。

所以香港经济学家郎咸平说中国根本不是制造大国，因为中国生产一个芭比娃娃，仅得到1美元，除去材料只剩下几美分。而美国人靠着设计、流通、销售，将那个1美元的娃娃卖到了10美元，因此美国才是制造大国。如果“制造”是指增加价值，那中国确实不是制造大国，而只是生产大国。

为什么会这样呢？因为竞底的一个主要特征是：同质化。

因为竞底扼杀了创造性，因此中国的企业盛行抄袭，抄袭的结果自然是同质化，而同质化的产品主要靠杀价来获得订单，因此自然做得越多，赚得越少。

C. 自然资源禀赋理论。

经过数千年漫长的竞底式熏陶和培养，比起其他国家的国民，中国人有以下适于竞底战略的“优异秉性”：

1. 等级观念强，下级对上级服从恭敬，缺少平等意识；
2. 特别能吃苦耐劳，因此可以承受西方人难以忍受的底线状态；
3. 有足够的智力，否则中国乳品业想不出在奶粉中，添加三聚氰胺之类的竞底怪招。

这三种秉性，是成为一个优秀的被竞底者所必需的特性。正是由于这种禀赋资源，中国才能用低于其他国家的价格比较优势，成功夺得世界加工中心的地位。因为这种加工中心正需要：足够低的成本、足够强的执行能力、足够快的学习能力、足够弱的原创意识。

一个竞底的大国，守纪律、低成本、讲服从，确实适合做生产。但中国式的竞底，员工总是想偷工，老板总是想减料，所以做生产也不能做到最好，只能做低价低质的产品。

六、与竞底相关的理论阐述（3）

D. 信息不对称。

所谓的“信息不对称”，就是中国人说的“从天津到北京，买的不如卖的精”。

由于企业的老板（竞底者）比员工（被竞底者）掌握的信息要多得多，因此他们很容易利用信息优势对员工竞底。

中国数千年的社会，为何皇帝一定要执行“愚民政策”？甚至为什么官方语言要用文言文，而不是普通大众都能明白的白话文，就是想利用信息不对称，对公民竞底。

E. 劣币驱逐良币。

劣币驱逐良币指的是：人们把成色好的货币收藏起来，因此市场上只剩下成色差的货币在交易、流通。

在竞底战略中，“劣币”是指生存条件恶劣的人群，而“良币”则指生存条件较好的人群。

由于竞底的人们更能够忍受恶劣的生存竞争，他们将从生存条件良好的人手里夺过工作机会，将他们逐出劳动力市场。

如1997年的东南亚金融危机，其本质原因就是中国人以更低的生存条件，向泰国、韩国、马来西亚等较高生存条件的国家竞底，从而使低附加值制造业，大规模转移到中国，实现了“劣币驱逐良币”。

而到了2008年，阿迪达斯将制鞋厂从中国迁往越南，就因为中国工人的日薪为5美元，而越南则为3.5美元。

因此可以看到，竞底战略只能使人永远生活在温饱线附近，而不能过上丰裕的生活，因为不断会有“劣币”将这种生活夺去。

F. 隐性成本。

显性成本是看得见的实际支出，而隐性成本则隐蔽性较大，不易量化和察觉。

如一个工人在机械厂操作没有防护设施的冲床，他所承担的风险，就远高于操作有防护的设备，这种风险就是隐性成本之一。

竞底者为了节省成本，常常故意漠视工人所支付的这类隐性成本，从而节省企业的整体成本，使自己获得更大的竞争力。但这样一来，操作工显然就遭到竞底，因为他的劳动条件更加接近底线。

珠三角的机械厂常常发生手指截断事故，以致做手指缝合手术的诊所，生意畸形般地兴隆，就是这种竞底的直接后果。当然，比起山西黑煤窑来，珠三角的这些工厂可算是非常“人道”的了。

G. 负外部性。

经济活动的影响，常常可能超出对买卖双方的福利影响，而扩大到旁观者身上，这就被称为外部性。如造纸厂直接将废水排入河道，污染了水源，对下游的民众就造成了影响；建筑工地制造的噪声，干扰了邻近居民的生活，等等。

六、与竞底相关的理论阐述（4）

中国人非常善于投机取巧，常常变着法儿把该自己承担的成本，推到企业外部的社会上，从而形成负外部性。当自然环境的污染越来越被人们关注时，企业就转而污染不那么被人们敏感的人文环境。如史玉柱的“送礼就送脑白金”的广告；伊利在毒奶粉事件后，连篇累牍地在电视上播放“放心”广告，都是对人们心理和情绪的恶劣污染。这和废水污染水源一样，都是对人有害的负外部性，只是由于立法滞后，因此他们对民众的竞底，除了遭到民众的反感，并未付出经济上的成本。

H. 帕累托最优。

帕累托最优是指资源分配的一种状态：在不使任何人境况变坏的情况下，不可能再使某些人的处境变好。

在国外，低端产业转移到中国后，由于产业的简单和中国人的聪明肯干，像志强厂这样的企业很快就会达到帕累托最优，也就是说，不使某些人的境况变坏，就无法使某些人的情况变好。

因此，老板李志强为了使自己的境况变好，当然要有选择地将一些人的“境况变坏”，他不敢对强势群体下手，自然要对弱势群体动脑筋，这样的结果，就是不得不给工厂的打工妹们以更大的压力，尽可能地压缩她们的报酬，加大劳动强度，延长工作时间。也就是说，不得不对她们竞底。

I. 个人利己，兼可富国。

这是亚当斯密经济学中最重要的观点，但却不适用于中国。

因为在中国，竞底者(老板和官僚)在大量聚敛钱财后，往往会将财富和家人转移到国外(非竞底环境)，那样富的是别国，并不能起到“富中国”的最终效果。

所以，如果中国一直竞底下去，富强永远难以实现。

J. 制度经济学的解释。

制度经济学认为：有利于市场交易的优质制度，是一种有效的资源；来自于市场交易的劣质制度，是一种负面的制度成本。经济学家公认，不论是古代还是现代，中国的制度离真正的市场制度结构还甚远。而高附加值的服务业，尤其需要良好的制度。

在缺乏良好制度的前提下，中国人必然承受巨大的制度成本，因此大部分利润被制度消耗掉，当然只要生存在底线状态，也就只能不断地竞底。

K. 基于博弈论的解释。

博弈论中，有一个著名的“囚徒困境”：甲乙两人合伙作案，结果都被警察抓起来，被隔离审讯。如果两人都不坦白，警察会因证据不足而各判一年；如果一人坦白，另一人不坦白，坦白者将作为证人不会被起诉，而另一人将重判十五年；如果两人都坦白，则因罪名成立各判十年。

面对这样的抉择，甲乙各自的最佳选择就是坦白，即最符合他们个体理性的选择。但对两人整体来说，却是一个最差的结果。

甲乙两个罪犯的典型囚徒困境

甲：坦白甲：不坦白乙：坦白乙判10年，甲也判10年乙获释放，甲判15年乙：不坦白乙判15年，甲获释放乙判1年，甲也判1年

从这张表中可以看出，甲乙的最佳选择是“都不坦白”，这样二人可得最优结果。

但囚徒困境的奇特之处在于，如果甲从自己的角度出发，他的最佳选择却是“坦白”：

A. 如果乙也坦白，甲只要判10年，比不坦白的判15年要优；

六、与竞底相关的理论阐述（5）

B. 如果乙不坦白，甲可以马上获释，也比不坦白的判1年要优。

因此甲当然会选择“坦白”，同理乙也会选择“坦白”。

但两个人都进行最优的选择，却得到了最差的结果。

李志强和他的对手张志强就面临着囚徒困境：如果两人都选择生产高价格、高质量的电话机，那么两人的公司都能发展；而其中一人生产高质量、高价格的产品，另一人则以低价格、质量很勉强的产品来抢夺订单，那么只有后者能生存，前者将倒闭；如果两人都选择生产低价格、质量勉强的产品，那么他们虽然都能生存，但日子将过得很艰难。

李志强在这个囚徒困境中作出了他认为对自己最优的选择，也就是生产低价格、质量勉强的产品，同时非常艰难地生存着。

李志强与其对手张志强的囚徒困境

李志强：低价格勉强的质量 李志强：高价格高质量 张志强：低价格勉强的质量 李难以发展，张难以发展 张一家独大，李不能生存 张志强：高价格高质量 张不能生存，李一家独大 李公司发展，张公司发展

显然，李张二人的最佳选择是走“高价格高质量”，这样二人可得最优结果。

但李志强从自己的角度出发，他的最佳选择却是“低价格、勉强的质量”，同理张志强也会选择“低价格、勉强的质量”。

两个人都进行最优的选择，却得到了最差的结果，这就是竞底。

案例：美国的犹太人店铺和中国餐馆，在遇到劫匪时的不同策略和后果

囚徒困境在竞底人群中极为普遍，即使是在海外的华人，也常常可以见到。

阿仪一次到美国旅游，在一家中餐馆吃饭，不巧碰到劫匪持刀抢劫老板。老板把钱柜里仅有的两百美元全给了他，劫匪走后，阿仪力

促老板报警。老板说：“报警也没用，警察至少要半个小时才到。”

阿仪在国内听说美国警察效率很高，案发三五分钟即可赶到现场，她马上拨911报警。警察果然半小时后才来，而且只是做了个笔录，就不吭不哈地走了。阿仪在背后大骂美国警察浑蛋，但老板却帮着警察说话：

“唉，美国警察既称职，又不受贿，我们中餐馆受抢劫时，他们也是在三五分钟之内就赶来，当场把劫匪抓住，可我们害怕报复，都不愿站出来指证劫匪，警察只好把强盗当场放过，后来他们就对中餐馆的报警不热心了。”

六、与竞底相关的理论阐述（6）

而在旁边犹太人开的店铺，劫匪更是不敢轻举妄动，因为他们在遭劫后，不但立即报警，还督促警察办案，如果认为警察办案不力，还会合伙出资悬赏缉拿劫匪，所以劫匪也就不抢犹太人。

这条街上只有一家犹太店，而中国餐馆有十多家，可劫匪只选择人多势众的中国餐馆动手，而且过了几天照样又来抢。

阿仪在美国中餐馆看到的现象，实际上在国内也很普遍：2008年深圳海事局书记林嘉祥猥亵少女，尽管有大量旁证及林本人的言行表明“猥亵成立”，但司法部门最终竞底式地判决林无罪，这无疑将助长今后类似事件更多发生。

我们不禁要问：是谁让我们走进囚徒困境的局面呢？

囚徒困境的一个最关键点，是警察可以根据甲乙的情况，调整对坦白或不坦白两个情况的判罪年限，正因为警察掌握了这一主动权，他才可以对甲乙二名囚犯竞底。

而在李志强和张志强的囚徒困境中，扮演“警察”角色的，是掌握行业核心技术、产品的国外供应商。如在中国的PC产业中，联想、TCL、方正、海尔等等，就是“囚徒”，而英特尔、AMD就是“警察”，这些“警察”制定了行业的游戏规则，让“囚徒”们身处困境，不断地彼此竞底，以便从中获得巨大收益，从而在美国总部不断进行竞优式的研发，开发出升级换代的产品，再来让“囚徒”们竞底。

这，就是当今产业全球化的实质。

博弈论中还有一种零和博弈，在零和博弈中，一方的所得，就是另一方的损失。

李志强和他的打工妹们，主要也是进行零和博弈。他的利润，主要来自于对打工妹工资的压低和克扣，他多挣1万块，可能打工妹们就得少拿9千块。因此李志强不得不靠竞打工妹们的底来多挣钱。

如何才能达到双赢呢？比如李志强给打工妹加1元工资，而自己能获得1.5元甚至1.2元的收益，那就能达到一种双赢局面。

但李志强对打工妹的潜力都用尽了，他已经没有办法，在给打工妹们加1元工资时，她们会为他挣得1.2元或1.5元的收益。所以他当然不会考虑为她们加1元的工资。而打工妹们则觉得既然老板给的是最基本的工资，自己也只能干老板要求的最起码的工作，是否能为老板增加收益，那不是自己应该操心的事。

因此，在竞底企业，多赢局面，即“大家合力把饼做大”的情况，很难出现。唯有大家眼睛盯着有限的那块“饼”上，彼此竞底，谁的竞底实力强，谁抢到的“饼”大。

案例：经济学人对竞底、竞优的相关论述

对任正非、李志强们遇到的竞底困境，西方经济学家所进行的专门性研究不多。究其原因主要有：

1. 这是落后国家特有的现象，西方的经济学家不会把这些问题当做自己的课题；

2. 国内的经济学者无不饱受多年的应试教育毒害，同时秉承了中国人缺乏科学精神的特性，因此他们热衷于传授西方经济学家为西方社会研究的最新理论，但对中国尤其是中国民营企业所存在的实际困难涉足较少。

且看看两个有分量的中国经济学人的见解：

杨小凯：经济学家，湖南人，“文革”期间被以反革命罪判处十年徒刑，主要通过自学获得经济学知识，后入美国普林斯顿大学经济系读书，担任澳大利亚莫纳什大学经济系教授，哈佛大学国际发展中心研究员。

诺贝尔奖得主布坎南认为：杨的工作比另一位诺贝尔奖得主卢卡斯，和另外两位诺贝尔奖有力候选人罗默、克鲁格曼要好得多；诺贝尔奖得主阿罗称赞：他的研究使亚当斯密的劳动分工论，与科斯的交易费用理论混为一体。

六、与竞底相关的理论阐述（7）

杨小凯被认为是最有可能获得诺贝尔经济学奖的华人，在他2004年英年早逝后，这一称号转到林毅夫身上。

林毅夫：经济学者，出生于台湾，留学美国，北大经济学教授。主要研究要素禀赋结构对产业和技术选择的影响，以及制度变迁的决定性作用。2008年，成为世界银行首席经济学家，兼负责发展经济学的高级副行长。

林毅夫颇有点独特的才能，比如他将团队监督理论引入农业经济学，论证出中国人民公社的不成功，其根本原因在于无法解决对农民的监督问题，而不是所有制导致的农民生产积极性问题；比如他认为国企改革的关键，在于培育公平的市场环境，而不是国企产权引起的效率问题，反对私有化是国企改革成功的唯一出路。这些独特的思想，说明一只“海龟”戴着有色眼镜研究经济学，最终能达到什么样的奇特效果。

杨小凯曾著文专门谈论过中国的后发劣势，他说：“落后国家由于模仿的空间很大，所以可以在没有好的制度的条件下，通过对发达国家技术和管理模式的模仿，取得发达国家必须在一定的制度下才能取得的成就。特别是落后国家模仿技术比较容易，模仿制度比较困难，因为要改革制度会触犯一些既得利益，因此落后国家会倾向于技术模仿。但是，落后国家虽然可以在短期内取得非常好的发展，但是会给长期的发展留下许多隐患，甚至长期发展可能失败。”

杨小凯将李志强们的难题，上升到了制度层面，并特别谈到日本的情况：“日本和中国的比较说明，要获得后发优势，一定要先做个学习成功制度的好学生，在考试未及格前，一个坏学生是没有资格讲‘制度创新’的。”这在一定程度上回答了本书前言所提出的问题：为什么日本经济腾飞30年，日本人的平均工资超过美国；而中国经济腾飞30年，中国人的平均工资只有美国人的2.9%？

对杨小凯这些观点，林毅夫基于他的“官方”立场，专文作出以下回应：“发展中国家的技术创新可以有两种选择，发明或引进，到底哪种方式好，这要看哪一种方式成本比较低，收益比较大……

“新技术发明一般投入非常大、风险也非常大……

“研究表明95%的研发项目没有产生任何结果，只有5%的项目最后成为可以申请专利的技术。而且申请专利以后的技术并不都有商业价值，很多最后被束之高阁，没有投入使用。这是因为：有些新技术生产出来的产品，消费者不一定喜欢……

“如果发展中国家也用自己发明的方式来取得技术创新，那么也必须和发达国家一样花同样高的成本和面对同样的风险。但发展中国家还可以利用与发达国家存在技术差距，通过技术模仿、引进来获得技术创新，很多技术模仿、引进不需要花费成本……

“这样，靠引进技术的发展中国家技术变迁的成本，远远低于发达国家。发展中国家可以利用和发达国家的这个差距，进行快速技术变迁。”

林的这些话，显然是任正非、张瑞敏、柳传志们非常爱听的，也正是他们实施竞底战略的理论基础，但林毅夫以此推导出来的乐观结论，却显得有些愚蠢：

“技术变迁越快，资本积累回报率就越高，从而资本积累就越快；技术变迁越快，新的、附加值较高的生产环节或产业部门就出现得越快，这个国家、地区的产业结构的变迁就越快。”

显然，林毅夫在做出这个“当然正确”的论断时，犯了中国人通常的凭直觉推论（想当然）的毛病，没有深入产业界进行认真的实证研究，因为中国的情况并非如此。

实际上，由于竞底的普遍性，虽然西方成熟的技术被快速引进到中国，新的附加值较高的产业部门却不会出现。

六、与竞底相关的理论阐述（8）

以PC产业为例。中国从最开始的80286台式电脑做起，一直走到目前的英特尔酷睿2四核笔记本电脑，中国的整个PC产业，在世界产业分工中的地位，有本质的提升吗？

以电视机为例。中国从9寸黑白电视机，一直做到平板、液晶、等离子，中国并没有占据附加值较高的产业地位。

再以音像产品为例。中国从录音机、CD、VCD，一直走到DVD，在世界的产业分工中，中国人有什么本质的变化吗？

再以照相机、手表、药品、服装面料、软件、汽车……为例。

没有。我们在可预见的将来，也看不出什么实质的希望。

因此，林毅夫说：“技术变迁越快……这个国家、地区的产业结构的变迁就越快。”不知道他能举哪些产业的例子，来支持他的论断。

针对上述情况，我们只能得出正确的推论是：非核心技术的变迁，一定与产业结构的变迁毫无关系！

即使通过技术引进，或凭一时的灵机一动（突发性的、一次性的创新，如中国人开发出了VCD，从无到有地创造了VCD产业），有了一时的核心技术，同样不能带来产业结构的变迁！

接着，林毅夫对“制度创新与经济发展没有必然联系”进行了长篇论述。然而，他在这方面的观点，显然是错误的。制度创新当然对经济发展起决定性作用，连中学生都知道“上层建筑对经济基础有反作用”，上层建筑就包括政治、法律，有时这种反作用极为巨大。他又回到技术创新与产业升级，谈到政府发展战略的问题，他问道：

“技术创新是一个国家长期经济发展最重要的决定因素，既然后发国家可以从发达国家引进技术而具有后发优势，为何从第二次世界大战以来，真正利用了这个优势，加速经济发展而缩小或赶上发达国

家的发展中国家仅属凤毛麟角，绝大多数的后发国家，经济发展还是困难重重。其原因其实在于政府所施行的发展战略。”

对于这个关键性问题，林毅夫给出的答案是：

“由于一个经济的产业结构内生决定于这个经济的要素禀赋结构，如果一个发展中经济要想提高其产业结构，必须先提高其要素禀赋结构。所谓提高要素禀赋结构，就是增加经济中每个劳动力的资本拥有量。资本来自于剩余、积累。如果一个发展中国家在发展的每一个阶段都能够诱导其企业比较好地按其要素禀赋结构所决定的比较优势来选择产业，则每个企业都会有‘自生能力’，也就是‘只要有正常的管理，不需要任何外部的补贴，就预期可以获得市场上可以接受的利润率’。这样的经济总的来讲，在竞争的市场中会最有竞争力，占有的市场份额最大，创造的剩余、积累就最多，要素禀赋结构的升级也就会最快。当要素禀赋结构升级，产业也要随之升级，按比较优势的原则来引进技术，其引进成本和学习成本都会最低，这样也就能真正发挥后发优势。”

这段引文较长，但其中的逻辑还是十分清晰的：

要提高产业结构，必须提高要素禀赋结构；而要提高要素禀赋结构，就要增加每个劳动力的资本拥有量。具体到志强厂，林毅夫的话体现为：张小花应该花钱参加培训（不论是由她自己出钱还是由志强厂出钱），志强厂应该添置设备，招聘技术人员，提高研发能力，更新生产设备，提高生产效率，这样就将逐步提升电子加工业的产业结构。这显然是非常正确的选择。

李志强们即使不用学习林毅夫的文章，心里也有这样美好的打算。

六、与竞底相关的理论阐述（9）

但这一切需要钱。

钱从哪儿来呢？林毅夫没有回避这个问题：

“资本来自于剩余积累。”

这话也说得非常正确。但关键在于，中国是个竞底社会，李志强对打工妹竞底，所以打工妹们没有钱进行培训。而李志强这样做，也完全是出于生存的压力，因为他要面对自己的竞争对手张志强们和国家、外资的多重竞底。

国家对李志强的竞底，我们从每年财政收入的增长，远超过GDP增长的百分点，就可以管中窥豹。

在这种竞底的环境下，李志强想提升研发能力，更新生产设备，不过是穷人梦里娶媳妇——过过干瘾。他只能蹲在车间的空地上，用最简陋的方法，寻找用水泥制作加重块的最佳办法。

林毅夫是全国政协委员，全国政协经济委员会副主任，全国工商联副主席，国家发展与改革委员会“十一五”规划专家委员会委员。如此多的头衔，可谓是立于庙堂之上的参与决策的学者，但就在其参与宏观经济决策的这些年，国家财政收入以远远高于GDP增长的速度增长，也是中国对民营企业竞底力度最强的岁月，李志强们根本无法形成“剩余积累”，去进行“提高要素禀赋结构”，不知林委员在参与决策时，记不记得他自己写的这些文字。

正是国家对企业的竞底，导致企业无法积累财富，不得不连续对员工竞底。

这是一个制度性的难题！在中国竞底的大环境下，林毅夫貌似正确的经济理论，实际上很难找到实施的基础。

案例：“产业升级”，站着说话不腰疼：东莞的竞底困境

据香港《星岛日报》报道，在广东珠三角工业转型的大潮下，富可敌省的“制造之城”东莞，经过连续20年经济高速增长后，2007年

的GDP增幅创下新低。面对政策调整、成本增加、土地紧缺、污染严重、治安不良等五大难题，外商迁出数目逐年增加，夹在广深之间的东莞正面临空心化的威胁。

东莞靠外商投资“来料加工”起家，成为世界最大的加工业基地之一。目前，东莞的外商来自三十多个国家及地区，一万四千多家外地商家中，港商占六成，有八千多家。美国IBM亚洲区一位高层曾言：“如果东莞到深圳的高速公路塞车，全球将会有七成的电脑产品缺货。”

但由于实行竞底战略，和珠三角其他城市一样，在扣除倾向贬值因素后，过去20年里，东莞工人的工资不仅没有上涨，反而一直呈下降趋势。不仅如此，地方政府在招商大战中不得不尽力压低土地价格，而能源价格则因为中央政府的干预，而低于国际价格。

即使是这样，这列经济列车近年还是在不断减速。虽然2007年东莞GDP预计达3151亿元，富可敌省，但GDP增长率为18%，创出新低；2008年的GDP增幅更差，只有14%。

六、与竞底相关的理论阐述（10）

据统计显示，近年东莞外商撤走数目逐年增加，近年内地调整经济发展模式，要求珠三角企业提升产业技术含量，创立自己的品牌，这种新思维令东莞处于尴尬境地。

“就制鞋业而言，东莞确实受到较大影响。我们估计，2007年7月到2010年6月，整个行业的情况是，30%左右的企业会倒闭，50%的企业在盈亏之前摇摆，10% 15%的企业日子比之前更好过。”亚洲鞋业协会秘书长、《亚洲鞋业》杂志主编李鹏说，他1995年就在东莞涉足鞋业，见证了东莞鞋业的兴起、鼎盛和下行。

东莞市经贸局有关负责人坦承，产业升级对东莞而言并不容易。

“早些年港台资的大量进驻，快速推动了东莞的工业化和城市化，但同时也使东莞基本上被‘固化’在低成本的OEM制造上，在国有和集体企业比重很低、民营企业没有充分成长起来的情况下，产业升级十分困难。”

显然，东莞已经无底可竞了，但他们的产业又无法升级，最终可能面临产业空心化困境，这是竞底战略发展到某个阶段所必然出现的结果。

案例：追逐竞底优势 富士康大规模北迁

据2008年12月27日台湾《中国时报》报道，全球第一大电子制造厂商富士康，斥资百亿元进行中国大陆版图的大挪移！业界指出，富士康中国大陆三线城市提供优惠税制，近期来展开“逐水草而居”的大迁移，内部规划，深圳龙华厂员工将由26万人大降至10万人，转向湖北武汉及山西晋城等内陆地区扎根。

由于大陆各省市二税合一之后，企业所得税在25%，但是三线城市提供鸿海在税制、公用设施等极为优惠的条件，因此吸引富士康将大陆布局大挪移。此外，富士康除了考量节税之外，并要求各部门大砍明年营运费用预算。

11月匈牙利两工厂已裁员1500名，中国大陆及台湾的裁员行动，直至最近才展开。富士康为股东追求的“营利”目标，面对市场形势的下滑，如此大幅度精简人力和严控成本的动作，应该会逐步在科技产业中扩散。

如果中国内地的成本相对越南、印度没有竞争力，可以想见富士康会毫不犹豫地迁往越南、印度。

富士康是典型的劳动密集型企业，它的动向明确显示了竞底式企业的战略。

发生在东莞、深圳的问题，是否会在长三角呢？

那是当然的，因为一旦长三角的劳动力、土地等成本，只要上涨到外资认为没有比较优势，产业大迁移马上会发生。

我们为什么要竞底呢？因为我们的产业无法升级！

我们的产业为什么无法升级呢？因为我们忙着竞底！

多么令人扼腕的两难局面，该如何打破呢？这是摆在所有中国人面前的难题！

六、与竞底相关的理论阐述（11）

最终，我们以诺贝尔经济学奖获得者米尔顿·弗里德曼的话结束这个案例，他中肯地说：

没有对私有财产权的保障，社会便毫无自由可言。

《财富的诞生》作者伯恩斯坦也写道：一个国家的繁荣，不仅是指物质或自然资源丰富，更重要的是，繁荣必须是制度性的。他认为以下的制度，都是经济发展的先决条件：

1. 产权，保护包括财产权和知识产权，以及作为个人所有的各项公民自由权；
2. 科学理性主义或科学方法，即分析和解释世界的系统方法；
3. 现代资本市场，它可以为新发明的开发与生产提供融资；
4. 交通与通信技术，这些技术可以传递重要信息，能够将人员和商品运输到世界各地。

显然这四项先决条件，基本都与竞底无关。林毅夫或许没有看到这些制度的重要性，或者他看到了，却基于“屁股指挥脑袋”的原则，只能言不由衷。

七、相关案例（1）

竞底不是中国人的独有战略，外国人同样会竞底，只是中国人的竞底战略使用得太广泛，在很多不应该用竞底战略的地方，都不明智地加以运用。下面且看看美国人如何使用竞底战略。

案例：南北战争——美国人在战争中的竞底

战争是一种典型的竞底活动，在战争中，参战各方都尽量使出自己的竞底绝招，争取克敌制胜。

美国南北战争爆发时，北方的实力大大超过南方，拥有人口 2234 万，工业发达，铁路网四通八达；而南方仅有 910 万人口，其中 380 万还是黑人，几乎没有工业和铁路，但南方做好了充分的战争准备，军队武器精良，大批优秀指挥官纷纷加盟南方，使其实力大增。

南方的战略是：通过速战速胜，迫使北方签订城下之盟，然后争取南方的独立得到国际承认，继续在全国实施奴隶制。

因此在战争第一阶段，北方在军事上连遭失败。林肯政府陷入困境，他不得不考虑竞底战略：政府进行战争的目的是恢复南北统一，虽然北方痛恨奴隶制，但由于一直担心触动奴隶制，会把一些边境奴隶州推向南方，从而失掉一些重要的战略地区，同时为南方留下讲和的余地，因此迟迟不敢公开反对奴隶制。

但由于北方连遭惨败，整体呈现劣势，与南方讲和更是希望渺茫，为了打赢这场战争，林肯开始对南方进行竞底：

1862 年 9 月发布解放奴隶宣言；

开始实施武装黑人的政策，用南方逃亡奴隶与南方军队作战；

同时林肯用征兵制代替募兵制，凡是 20 45 岁的健康男子都有服兵役的义务，以加强北方军事实力；任命能征善战的格兰特在正面战场进攻罗伯特·李率领的南方军队时，又派遣谢尔顿对广大的南方敌后地区，直接进行大规模的竞底。

谢尔顿极力主张对南方实行无情的打击，他的政策极富 竞底色彩：

“我们应该看到军官、警察、法庭深入到南方的各个角落……至于时间，一年，两年，十年，二十年都在所不惜……我们一定要清除和摧毁一切障碍，有必要的話，就杀死每一个人，夺走每一寸土地，没收每一件财物！一句话，破坏我们认为应该破坏的一切东西，不达目的，决不罢休！”

在这种政策指引下，谢尔顿的大军在进军途中摧毁了南方的一切铁路、桥梁、兵工厂，以最坏形式的战争灾难，来惩罚各地奴隶主及叛乱分子。一座座庄园被夷为平地，南方经济受到沉重打击。

同时他还将大片土地分给黑人居住使用，使黑人们争先恐后地提供情报，充当向导，帮助他们寻找食物、住处，甚至有些黑人冒着生命危险，把南方军队俘虏的北方士兵们救出来。

在如此高压的竞底下，南方民众直接尝到了战争的痛苦，逐渐失去将战争继续下去的信心和决心。

七、相关案例（2）

最终，罗伯特·李率领的三万大军，陷入七万北方军队的重重包围，南军上下都知道这次是没有退路了。南方总统及李的部下，向罗伯特·李提出化整为零，深入山区打游击战，但罗伯特·李拒绝了这种竞底手段：

“战争是我们这些军人的职业。如果像你们所说，那就等于把战争的责任推给了无辜的人民，带来的只会是无休止的争斗和血腥的屠杀！我虽然不是一个优秀的军人，但是我的道德不允许我这么做。如果我的死可以换取人民和这片土地的安宁，那就让他们把我当成战争罪犯绞死吧！”

于是他向格兰特停战，在格兰特承诺绝不会处罚任何一名南军士兵，并允许他们带走战马之后，双方签署了投降协议。罗伯特·李自1865年10月2日起于维吉尼亚勒星顿担任华盛顿学院（今华盛顿与李大学WashingtonandLeeUniversity）校长，于1870年病逝。

虽然我们在此重点描述了北方的竞底策略，但在南北战争中，北方的竞优色彩实际上更为明显：无线电报、装甲车、卡宾枪、高空气球、水雷、潜水艇被第一次引入战场；铁路被用于快速和大规模地调动军队；美军成为世界第一支现代化军队，远远超过尚属于近代化军队的欧洲军队。

战争为美国资本主义的高速发展开辟了道路，使它最终将德国、英国远远甩在身后。在此同时，北方海军对南方实施海上封锁，几乎断绝了南方与欧洲的贸易。

我们通常认为，林肯是为了解放黑奴，而发动南北战争的，实际上，解放黑奴只是他在战争中对南方的一种竞底手段，他虽然把黑奴们解放出来，但最终并没有给予他们和白人同样的权利。

谢尔顿的竞底手段虽然很成功，大大缩短了战争，但美国人普遍不认为这是个值得提倡的方法。后来，美国出现了大量同情南方的文

学影视作品，如《飘》、《冷山》，等等，都名噪一时。

案例：巴菲特的价值投资，与中国的股市竞底

巴菲特是美国的投资高手，常常被誉为股神，中国的股民们没有一个不想拥有巴菲特高超的财技。但实际上，巴菲特的价值投资方法，说起来却很简单：

如果他经过研究，认为A公司的价值，体现在股市上应该是10元股，那么在股价低于10元（如5元）时他就买进，如果买进后，股价又跌到2元，他就更加买进，而不管外界看跌的评论，因为他认定这股价值10元股；如果上升到10元，他也不管外界看涨的舆论，悉数将股票卖出，如果后市从10元涨到16元，他坦然地认为：那多出的6元，不是他该赚的钱，因而丝毫没有后悔。

为什么这么简单的原则，中国人却运用不好呢？是中国人不够聪明吗？

步步高的董事长段永平是个成功的商人，2001年，他移居美国，开始学着以巴菲特的方法进行投资，2003年，以十亿身家名列富豪榜第83名。他曾坦言自己在美国做投资这5年，比在国内做十多年的企业，赚的钱要多得多。

2006年，他以62万美元拍得与老师巴菲特共进午餐的机会。他向巴菲特说：自己跟他学到的最重要的东西，是买股票就像买一个公司的一部分，巴菲特回应道：

“你说的就是我当年学到的，就是这个理念，改变了我的看法，影响了我的一生。”

这说明段永平的投资成功，正是理解了巴菲特方法的精髓，因此不能说中国人不聪明。那么也许是中国股市不适用巴菲特的投资方法？

确实，中国股市是个竞底的股市。

七、相关案例（3）

现在我们来分析中国股市部分竞底特点：

A. 中国经济虽然高速发展，但民众的投资渠道却异常狭窄，正规金融机构的存款、债券利率，与民间借贷所反映的市场利率相差极大，还要交利息税；而民间借贷虽然回报很吸引人，但风险却不可控。政府正是通过控制投资渠道这种竞底方法，使大量民间资本不得不高度会聚到股市中，公民除了炒股，还能炒什么呢？因此，中国的股市一直市盈率太高，股票的赢利能力太差。

B. 中国股市的存在最重要的目的，是为国有企业解困供款，因此上市不是采取备案制，而是采取审批制，并不是够资格的企业就能上市，上市名额成了一种政治资本，很多包装上市的国有企业，在完成圈钱的使命后，就不顾廉耻地滑向底线，或者想尽一切竞底方法保留自己的配股资格，以充分行使从股市中“抽水”的核心职能。

甚至有人表示：2008年的股灾，将中国大多数中产阶层的钱洗干净了（因为穷人早已无钱可洗，富人的资金在他的企业中运转，也难以洗到），因此社会又可以安定一阵子了。

C. 在股市运作中的竞底。当股民们充满信心，股市人气旺盛时，证监会将精明地盘算出竞底空间的大小，加大国有企业上市圈钱的速度和规模。而当人气和信心渐渐被打压到底线时，政府即以政策、资金、舆论等各种方式进行托市，以便让股市休生养息，好进行下一轮的竞底。

D. 股民间的竞底。有经济学者认为，中国的股市实际上是个大赌场，参与其中的股民都在玩搏傻游戏，他们总希望有一个更大的傻瓜等在他们后面，会以更加接近底线的价格接收他们手里的股票。

E. 股民与政府之间的竞底。当股市低迷，一路下挫时，股民们会不时揣摩政府的底线：“这么跌下去可不得了，要破坏安定团结的局面，政府应该出面救市了吧？”而政府非常关心股指的点位，而非股

市健康。此时也在分析民众的心理底线“他们还扛得住吗？股指跌得更低一些再出手行不行？那时的收效可能会更大，但继续等下去的风险能够承受吗？”对于投资者而言，中国股市不是一个市场，而是一个已经制度化了的国家控制之病瘤，穿着市场的外衣。当你在上交所或深交所买入一只股票的时候，只不过在赌未来政府对市场的干预曲线。

在这样一个竞底的股市里，巴菲特的价值投资方法怎么能起作用呢？他的方法实际上适用于一个竞优性的股市，发现有价值的竞优公司（如可口可乐），然后在合适的价位买下，长期持有，充分分享可口可乐公司竞优战略的成果。

而在中国，首先股民们面对的是一个竞底股市，整个股市的存在，就是为了竞底；

其次，股民面对众多大鳄如庄家、基金，以及证券公司、上市公司、会计师事务所……的竞底；

再次，中国基本没有竞优公司。在一个竞底的大环境下，即使凤毛麟角的公司能竞优，想竞优，也根本抵挡不住其它公司的“狼性”竞底，从而在中国蜕变成竞底公司。

因此，想用巴菲特的方法，在中国股市炒股赚钱，无异于缘木求鱼。

与其在错误的地点，错误的时间向巴菲特学习，中国股民不如多学习索罗斯这个运作对冲基金的高手。索罗斯用的就是竞底战略，他最喜欢低买高卖的短线操作，成天研究的就是“这只股票、这种货币的底线在哪里？我能调动的所有资金，可以把它打到底线吗？如果能打到底线，该如何操作？”

1997年7月，索罗斯通过一系列精密的策划，将泰国泰铢的底线击穿，引发东南亚金融危机，索罗斯一口气狂赚了数十亿美元。

不过话又要说回来，中国的股市不允许卖空，因此索罗斯的方法，在中国也不那么好学。

唉，可怜的中国股民，左也不是，右也不是，天生被竞底的命。

七、相关案例（4）

美国股票的平均持有时间超过两年，而中国的股票平均每年转手五次以上，在每个股民手里停留不超过两个月。

当中国面向外国投资者的B股市盈率只有15倍时，面向本国投资者的A股市盈率却高达60倍，如果以B股的市盈率为准，那么A股的行情至少被炒高了4倍。为什么同样的股票，A股的赢利能力会比B股低那么多呢？就是因为外国投资者无法被竞底，而本国投资者却可以被肆意竞底。因此，不少内地居民不得不通过地下钱庄，将自己的血汗人民币，兑换成外币，再以“假洋鬼子”的身份，去炒投资价值更高的B股，这真是竞底下的笑话。

这当然不是中国股民缺乏最基本的理性，而是因为他们被竞底了。他们除了投资A股，还能有更好的投资渠道吗？

这就像一个山村的水源被污染了，村民们虽然知道什么是洁净水，但他们除了喝被污染的水，又有什么办法呢？

干脆不炒股了，把钱存在银行，那也不行，每年的通货膨胀那么高，即使将房价上涨的因素剔除不计，CPI指数还是高居不下，存在银行的钱转眼就“毛”了。

案例：电力部门对百姓的竞底

2008年12月24日《羊城晚报》曝出一条新闻，“中国电信电力两年违法收费50亿元，其中电力违法收费27.4亿，这一数字还仅仅是专项检查核实的数字”。

针对人们极为关注的供电计量上的“缺斤短两”问题，国家技术监督局组织力量对全国17个省的企业生产的34种电表进行了抽检，结果发现，75%的电表都出现了正误差，即人们所说的“走得快”。对家庭正在使用的电表检测的结果更令人感到吃惊：偏差最大的要快28%，大多数快10%左右，也就是说居民要无端地多掏10%~28%的电费。

随着调查的深入，一些电表生产企业最终道出了实情：目前企业生产的电表大都是由电力公司统一购买后安装给用户的，一些电力公司为了获取不正当的利益，私下要求企业在生产电表过程中将电表调快，而且是越快越好，否则，就会以你的产品“不合格”而拒绝收购，企业为了经营和效益只好从命。

既当运动员又当裁判员是造成电力部门获取非法利益的另一关键因素，长期以来，电力部门不仅垄断了电力的经营而且包揽了一切电表的校对与安装，这就为电力部门集体舞弊提供了方便。

电信电力如此，人们不禁要问，煤气、供水、排污、教育……是否也存在不同程度的乱收费呢？

案例：中国竞底式的电视剧产业

美国电视剧在全球范围内热播，如《越狱》、《兄弟连》、《24小时》、《欲望都市》等都引起轰动。美国电视剧的投入相当惊人，如《六人行》，每集的投资是700万美元。

如此高的投资，是高质量作品的保障。

当电视剧这种娱乐形式传播到中国时，同样遭到竞底：《成长的烦恼》是美国ABC电视台在1985—1992年首播的一部情景家庭喜剧，中国的英达对其进行模仿，制作出中国第一部情景喜剧《我爱我家》，这部戏最后的赢利竟达到投资的10倍左右，因而引起了大量的跟风之作，这无疑是对《我爱我家》的竞底。

在拍摄《我爱我家》时，英达的态度相当认真、慎重，每天分早、中、晚三个单元，每一集要拍五个单元，即五个工作日完成三集，这已经比美国的一周拍摄一集快了许多倍。但接下来，为了省钱，家庭情景喜剧的制作速度提高到每天一集半，甚至一天两集。逐渐地，投资家庭情景喜剧的老板达成“共识”：拍这种片子就要省钱，就得低成本。

七、相关案例（5）

90年代后期，每一集制作成本不超过5万元。经过近十年来的高速通货膨胀，现在每一集一般不超过10万元。

成本控制过低，使制作人员的素质难以保证，即使是讲究质量的英达，其每一集喜剧用于剧本的总成本，也不超过7000元。这样一来，去掉管理环节的费用，一个从创意到完成所有剧本的作者，只能拿到5000元，这样的价格显然不足以吸引有才华的作者来写剧本。实际上，《我爱我家》从后80集开始，就拼凑了一批在校大学生来撰写剧本，因此质量显然无法保证，最后连普通观众都能看出来这一点。

而在演员上，由于明星的号召力直接影响电视剧的销售，因此情景喜剧不得不使用明星，但这种使用也充满了竞底色彩。为了减少成本，唯一的办法是尽量减少明星的工作时间，因此就得一天拍两集，这样的拍摄速度当然不能让演员准备充分，只能凭经验，在现场凑合着对付，工作质量也就达到底线水平，如陈道明演谁都像陈道明，葛优演什么都是葛优。所以尽管中国每年出产1万多集电视剧，却没有和日韩能比较的电视剧明星和作品。

另一个影响是，情景喜剧只有在现场有观众的情况下，才能产生真正的喜剧味道，但如果在拍摄时，真的召集一帮现场观众来制造笑声，显然不够省钱，因此真实的观众笑声就被灌装笑声所替代了。中国人发明了最省钱的创作方式，其灌装笑声一共只有三种：“大笑”、“中笑”、“小笑”，编剧被要求直接将这些笑声写进剧本里，以便后期制作时快速加上。

家庭情景剧如此，其他题材也本着灌装笑声式的“多快好省”路线，进行套路式的制作：

如“两面人性大展开，违纪乱法不算坏”；

如“第一把手都廉洁，提到副手全腐败”；

如“军人不能不恋爱，农村就得写地赖”；

如“英雄粗鲁才叫真，皇帝圣明是天才”；

如“离开三角不成戏，没有插足不应该”；

如“不打不骂不热闹，不吻不露不精彩”；

.....

这些胡编滥造的作品，在中国电视剧市场比比皆是。最终的结果是：

爱情片大都是姐妹吃醋，兄弟争风；

战争片都是一个鲁莽战将和一个聪明女人的情怀；

警匪片都是一位刑侦高手和优秀警花的悱恻缠绵；

商战片都是大亨的女儿爱上能干的英才；

农村片都是支书软，村长横，配俩地痞乱哄哄；

七、相关案例（6）

极力控制成本的竞底，导致大量的跟风和抄袭，是这类创作大行其道的根源。

这样竞底式的制作，只能生产一些底线产品，因此也只能吸引一些“底线观众”。据中国和美国权威部门的调查显示，观看中国电视剧的人群有“二低一高”的特点，即：

收入低——一般在1000元以下；

学历低——一般在大专以下；

年龄高——一般超过40岁。

这种人群的典型是家庭妇女。中国目前所有电视制作人的目光，都瞄准了这个“二低一高”市场，因为不这样的，就意味着赔本。但“二低一高”们的消费能力较弱，广告商愿意付出的广告费自然较低，反过来制约了电视剧的销售收入，使电视剧制作处于一种恶性循环：大家比赛对低级趣味的迎合，想以此为自己节省成本，能多捞点金钱，从而使电视剧的整体质量更加粗制滥造，高质量的观众更加远离电视剧，拍电视剧更加没钱赚，投资方更加不愿多投钱……

中国的电视剧往何处去？一个等待着它们的很自然的底线是：

本土的电视剧越做越烂，直到中国的文化产业彻底开放，这个行业很快就像其他产业一样，电视剧、电影甚至文学、音乐、其他形式的大众娱乐，都被外资占据了龙头地位。

这很危言耸听吗？还记得我们在前言中提到“中国开放的28个主要产业中，外资已在21个产业拥有多数资产控制权”，就应该知道，这是个现实的威胁。

而这威胁，就是竞底的必然结果。

八、竞底战略的问题（1）

1. 竞底所利用的，大多是人类的原始本能，因此，这种战略很难充分运用人类的智慧成果。

2. 竞底很容易养成思维定势，使人变成思想上的懒汉，最终只会竞底，不会竞优。举个粗糙的例子，如农夫使惯了锄头，当他拿起笔头时，那笔头就有千斤之重，最终他绝不可能用笔头画出联合收割机的设计草图，而只能永远面朝黄土背朝天。

竞底也将固化中国的后发劣势。

3. 国际产业如同不断游走的牧群，时刻追逐水草丰美的洼地，因此，竞底企业家必须时刻担心自己所在的产业下半年、明年可能会转移走，这使得他们生活在梦魇之中，从而极大地减少了经营企业的乐趣，而是生活在竞底的压力中，并不断地把这些压力转嫁给他的被竞底者。

4. 竞底组织只能过最基本的生活。因为稍有品质的生活一定是远离底线的生活，这样就马上会面临更接近于底线的竞底者的竞争。如目前珠三角就担心产业移往内地，中国就担心产业移往越南、柬埔寨等更落后地区。产业转移的结果必将形成产业空洞，GDP停止增长甚至下滑，生活质量降低。

5. 竞底与和谐社会天然相悖，因为被打到底线的被竞底者心存怨恨。竞底不可能产生伟大的企业家，也不可能有长远的企业文化，更不会产生对人类社会有深远价值的原创发明。

竞底不可能产生一个真正伟大的时代，最后也无法使中华民族以领导者的身份进入世界民族之林。

案例：竞底理论对《厚黑学》的诠释

20世纪中国出了本奇书《厚黑学》，作者李宗吾，原名世全，入学后改名世楷，字宗儒，意在宗法儒教，尊奉孔丘。二十五岁思想大变，认为与其宗法孔孟之道，不如宗法自己，故改名为宗吾。

李宗吾为人正直，聪颖机智，治学严谨，几十年间目睹人间冷暖，看透宦海浮沉，愤而写出《厚黑学》一书，开创“厚黑学派”的一家之言，后被誉为“影响中国文化的十大奇才怪杰”之一。

《厚黑学》以三国的曹操、孙权、刘备为例，说他们的成功秘诀不外乎两条：一是良心要黑，二是脸皮要厚。声称圣人乃是厚黑徒的最高境界，是“厚而无形，黑而无色”，进入“无声无臭，无形无色”之境界。

虽然李宗吾列举的案例不多，但“厚黑”两字，还是颇为准确地反映了竞底的两种形式：

所谓的“黑”，就是对他人要狠心，这就是对外竞底要决绝。因为对他人不狠心，过多地怜香惜玉，自然很难把被竞底者打到底线。而反过来说，心“黑”的目的，当然是为了把别人打到底线。

所谓的“厚”，则是对自己狠心，能忍他人所不能忍的屈辱，需要何等的忍耐力！这就是对内竞底。“厚”的最终目的，当然不是只为了对内竞底，而是为了积蓄足够的竞底实力，然后择机变“黑”，狠狠地对外竞底，将压在自己头上的竞底者打到底线。

我们将在下一章中，通过对中国五千年历史的分析，展示中国众多的知名历史人物，尤其是那些竞底高手，往往将对外、对内竞底同时使用，双管齐下；或先对内竞底，以树立自己的形象，积累竞底实力，等到羽翼丰满时，再改为对外竞底，最终成就大业。

李宗吾认为：“一部二十四史，可一以贯之：‘厚黑而已。’”实际上，五千年的中国历史，完全就是一部竞底的历史。

八、竞底战略的问题（2）

“洋人可以打一架之后回来握握手，中国人打一架可是一百年的仇恨，三代都报不完的仇恨！为什么我们缺少海洋般的包容性？没有包容性性格，如此这般狭隘的心胸，造成中国人两个极端，不够平衡。一方面是绝对的自卑，一方面是绝对的自傲。自卑的时候，成了奴才；自傲的时候，成了主人！独独的，没有自尊。”

（洋人如果为利益而争，是“可以打一架之后回来握握手”的。但如果为了尊严，他们的仇恨比中国人更长久：纳粹不把犹太人当人，要灭绝他们，战后以色列不惜倾全国之力，在全球范围对纳粹屠夫赶尽杀绝。中国人没有这样的决心，因此在国际社会也没有这样的尊严。中国人只有彼此竞底，做奴才式的被竞底者时，不惜把自己打到底线，如勾践；做主人式的竞底者时，就高高在上，唯我独尊，视天下苍生如草芥，如大清的顺治皇帝。）

最后，我们将竞底的未来简述如下：

竞底可能会使全社会的总财富增加，但同时也必将驱使贫富两极分化加剧，社会更加失衡；

竞底能使中国人的生活更加富足，却不能使他们更加幸福；

竞底可以使中国的GDP达到全球第一，却不能使中国的GNP进入世界前30名；

竞底可以制造很多赚钱能手，却不能产生伟大的企业家；

竞底能让学生多学些死知识，但却不能增加他们的思考能力和创造能力；

竞底能使中国人赢得世界所有的考试冠军，却不能获得诺贝尔奖。

竞底能让中国人拿到更多的金牌，却不能提高全民的体育素质和体育精神。

竟底能培养出许多水平高超的音乐演奏者，如李云迪、朗朗，却造就不出一个音乐大师，如贝多芬、肖邦。

竟底能生产很多写“材料”的高手，却不能造就一个真正的思想大师、文学大师、科学大师。

一、底线的定义（1）

2002年，美国人托马斯·弗里德曼看到大量的美国低级产业，外包到不发达国家，因此充满激情地写了一本《世界是平的》，在他的眼里，仿佛人们已经可以自由自在地，在世界各地穿行无碍。

但实际上，世界当然不是平的，而是充满了底线。其中重兵把守的美国—墨西哥边境，就是一条有形的底线，这条底线保证美国公民可以方便地前往墨西哥，而墨西哥公民却很难进入美国。

除了国境线外，底线以形形色色的方式存在于人类社会，如法律、道德、宗教信仰、民俗、文化传统、合同、协议、承诺、生理和心理极限，等等。

底线通常是指篮球、网球等运动场地两端的界限。当球一出底线，就意味着一方得分或取得发球权。

在比赛中，一只网球飞向底线，是一个持续的量变过程，但当它越过底线的一刹那，量变导致了质变。

底线，就是事物发展过程中的某个临界点，超过这一点，量变的事物就会发生质变，通常这种变化将产生难以控制的状态。这有如一个人慢慢走向悬崖边，当他跨出悬崖边缘、滑向深渊的那一刹那，就是底线，而滑向深渊相对于在悬崖上走动，自然是一种相对难以控制的状态。

当志强厂对打工妹们的工资克扣到某个水准时，打工妹们将辞工或投诉，这个水准也是底线。

在人类的活动中，存在着各种各样的底线。同时，底线也是不断变化的。

我们生活在一个充满底线的世界里，形形色色的自然规律，构成了人类生存的环境底线：

如正常气压下，水加热到100度就会沸腾，这是自然底线；

如一般情况下，心跳停止四分钟后，人体可能由于脑部缺血而死亡，这是人的生理底线。

人的心理承受力则构成了他们的心理底线，越过这条底线，人会精神崩溃。

而在社会中，法律是白纸黑字的底线，而道德则可能更多是约定俗成、大家心知肚明的底线。

案例：中国的富人们为什么怕曝光和不受人尊敬

“财不露白”是中国的一条古训。旧时代，自然和法律环境不良，这条古训作为富人保全身家的一条要则，是可以理解的。但在当今法制健全的社会，富人们为何仍然怕财富曝光呢？

英国青年胡润在大陆进行“富豪搜索”，每年一次出炉财富排行榜，颇为吸引中国民众的眼球，也引起政府的关注。

一、底线的定义（2）

2002年的一天，胡润和助手到北京拜访一位亿万富姐，该富姐通过公关部负责人回绝了他的请求。胡润委婉地请对方提供财产方面的资料，负责人又打电话向富姐请示该怎么办，富姐在电话里下了竞底指令，该负责人一放下电话，就让几个保安连拉带拽地将胡润等人推出公司，其中一个保安狠狠朝胡润脸上打了一拳，让这个英国孩子领教了中国功夫的厉害。

另一次，胡润到东北去拜访一个富豪，该富豪听说后，马上扬言要成立一个抵制富豪榜的敢死队，让胡润知难而退。果然，胡润的助手发现有人跟踪他们，一天在饭店吃饭时，旁边的客人莫名其妙打起架来，而盘子、碟子却全都朝胡润砸过来，吓得他们赶紧离开了东北。

上海一名富豪知道自己名字上榜后，竟托人告诉胡润，要干掉他。果然，胡润很快接到一个神秘电话，自称是某某富豪的黑道兄弟，恶狠狠地警告胡润说：“你凭什么把他列入今年的富豪榜？他的背景你调查过吗？出名不是好事，他不想让别人知道他是谁，也不想让人知道他正在干什么。我警告你，两天之内必须纠正，否则没你好果子吃。”

另一位富豪听说胡润的苦衷后，告诉他：“人怕出名猪怕壮，谁能保证自己口袋里的钱都是干净的？生财之道经不起曝光啊。”

在广东，胡润也不受人欢迎，他的富豪榜被称为“杀猪榜”，谁肥先杀谁。不少富人提出“防火、防盗、防胡润”，胡润更是被列为“中国富豪公敌”。

不少上榜富豪因为欠税、偷税、欠债、行贿、违法经营等，相继被曝光，富豪榜也成了“出事榜”，周正毅、杨斌、刘晓庆、仰融等上榜富豪，都锒铛入狱。

为什么中国的富人们怕曝光呢？

因为，他们是靠竞底的手法来聚敛财富的。只要竞底，就可能不慎击穿底线。这种底线可能是政策底线、环境底线，也许是法律底线，但富人们在自己的势力范围内，通常有三头六臂的功夫和良好的人脉，通过上下打点式的危机公关，总能将事情摆平，把击穿的底线修补或遮掩好。但如果上了富豪榜或者曝了光，把自己放在聚光灯下，让全国人品头论足，那么有些击穿底线的事就难以遮掩，出事的概率自然高了许多。

这种现代版的“人怕出名猪怕壮”，背后正是竞底在作祟。

中国企业的经营，存在许多不能言说的底线技巧，自然不能堂堂正正地拿出来，作为众人的榜样。竞底不可能产生让人尊敬的企业家，因为他的成功是难以细究的，从长远来看，也是不可持续的。

竞底空间

在定义了底线之后，我们很容易给出竞底空间的定义。所谓竞底空间，就是从目前的状态到底线的距离。

一、底线的定义（3）

当爸爸在自助餐厅的取餐台旁问：“儿子，你还能吃几个饺子？”儿子回答说：“撑死也就只能再吃十个了。”那么，这十个饺子，就是儿子目前在自助餐厅存在的竞底空间。

当李志强通过研发，将加重块的成本比其他厂家减少1元时，这宝贵的1元就是他的竞底空间，他将针对不同的客户给予0.01元至1元的价格优惠，以获得不同程度的竞底优势。但随后其他的厂家很快跟进，也同样将加重块的成本减少了1元，那么这个竞底空间就不复存在。

对中国的企业家来说，竞底空间就意味着他们的生存空间，发现新的竞底空间就意味着找到了新的商业机会。

作为一名竞底企业家，其核心能力中最关键的两点：

一是敏锐地发现竞底空间，这叫做眼光。而为了发现竞底空间，他们必须时时揣摩底线在哪里；

二是大胆迅速地利用竞底空间，这就叫魄力。

在人们吹捧中国优秀的企业家时，这两个特质是最为频繁被提及的，而对发达国家的企业家，提得最多的却是梦想、理念、商业模式，他们往往先梦想空中有一个美丽的城堡，然后在它下面一直把基础打上去；而竞底企业家们是先看见别人建好了一个美丽的城堡，而自己总想如何偷工减料地建一个差不多类似的城堡。

竞底组织的个体

在竞底组织中必然存在着相互博弈的两方，其中，强势的一方作为打到底线的角色，成为竞底者；而弱势的一方，则被对方打往底线，成为被竞底者。

在李志强的工厂中，大量延长加班时间显然是一种竞底，在这个竞底活动中，李志强是竞底者，而打工妹们则是被竞底者；对喜欢血尿哲学的郭台铭来说，他本人是竞底者，而他手下的员工则是被竞底

者；有时竞底发生在同一个人身上，这时虽然竞底组织的个体只有一个，竞底者同时也是被竞底者，但我们可以将这同一个人“一分为二”，因为他的内心存在着不同的欲望，这时的竞底就是不同欲望之间的搏斗，其中由强势欲望扮演竞底者的角色，而弱势欲望则充当被竞底者。

例如一个面临高考的高三学生复习到凌晨一点，但他迫于想考出好成绩的压力（强势欲望），只有压制想早点睡觉的念头（弱势欲望），咬着牙再复习一个小时，这就是发生在一个人身上的竞底。

竞底的两种形式

按照竞底的对象不同，竞底可分为对外竞底和对内竞底。

一、底线的定义（4）

对于竞底者而言，人生最重要的事情，除了懂得何时抓住利益外，还要懂得何时放弃利益。

何时抓住利益就是对外竞底，何时放弃利益就是对内竞底。

顾名思义，对外竞底是竞底者将压力施加于外部被竞底者，将他们打往底线；而对内竞底则是竞底者将自己打往底线，此时，竞底者又是被竞底者。

对外竞底是控制别人的艺术，以直接的方式谋取利益；而对内竞底则是顺从别人的艺术，它是谋求利益的间接途径。

二、底线的特性（1）

A. 极限性

为什么一个号称“千年礼仪之邦”的文明古国，物欲却在人们之间肆意蔓延？这就是因为，中国人的内心缺少底线意识。

正因为缺乏底线，因此中国的企业家们不断地试探底线：

额外加班3小时行不行？5小时行不行？10小时呢？

用15岁的童工可以吗？12岁的呢？9岁的呢？

在中国人的意识中，最终的底线，就是生理上的绝对底线——死亡，所以中国人爱说“人命关天”。

如果说，“人命关天”这句话意味着中国人重视生命，那就大错而特错了。中国人因为日本鬼子的荼毒和侵略，非正常死亡三千五百万，但他们可以很快坐下来，和背负着千万血债的敌人“相逢一笑泯恩仇”，既不要战争赔款，也不在乎仇家是否真的道歉悔罪。

中国人的生命既然不重要，那他们为什么总说“人命关天”呢？

“人命关天”只是说出了人命，就说明到了底线状态。

到底线了，再不重视，竟底组织就要崩溃了，这才是真正天大的事。

因此，底线有强烈的极限性，这种极限意味着：越过底线，就产生严重的危机。

B. 针对性

底线将影响人们的生活和工作，这种影响是有针对性的。

首先，所有的底线，都是人的底线。如6500万年前，恐龙因未知的原因灭绝，那里就有一系列的底线问题，但那是恐龙的底线，与人类无关。

其次，底线有个别的针对性。俗话说“一个人的美味，是另一个人的毒药”，月饼对普通人可能是美味，但却可能会要糖尿病人的命。

因此，针对不同时期的不同企业，底线的各类和形式是不同的。竞底企业家必须时时瞪大双眼，盯住自己企业面临的各种底线，以免不小心击穿。

二、底线的特性（2）

案例：美国宝洁公司自我设置底线

1999年，宝洁宣布，除非是法律所要求的，否则将中止使用动物对所有的化妆品、衣料和家庭护理用品进行测试，以此响应维护动物权利者的呼吁。

2001年，宝洁承认进行过间谍活动，它的一些员工翻检过竞争对手联合利华公司芝加哥分部的垃圾箱，宝洁的代理人收回了大约80页联合利华的秘密计划。宝洁公司说，他的代理人没有违反法律，但是违反了宝洁自己的伦理制度，该伦理制度禁止为了获得竞争对手的信息翻检垃圾箱。为此，宝洁同意付给联合利华1000万美元，并同意由第三方审计机构，监督其产品开发和营销计划；宝洁的CEO发誓，他已采取行动，保证所获得的资料不被使用。

中止动物测试，禁止翻检对手的垃圾箱，就是宝洁针对自己设置的底线，难能可贵的是，他们不仅这样说了，也是这样做的。

2001年，宝洁在《企业伦理规范》杂志列出的一百家最佳企业公民中，排名第一。

在中国，并没有进行企业公民排名，即使进行这项排名活动，按这个竞底社会的惯例，其公信力是值得质疑的，因为不少企业一定会使用竞底手段，争取在榜上名列前茅，这就使排名失去意义。

C. 权威性

底线是一种规则，因此必须真实，它确实表明的是“悬崖的边缘”状态。

尤其是人为制定的底线，如最低结婚年龄的规定、未成年人的饮酒限制，等等，常常会夹杂制定者的主观意志，不能完全客观地反映底线的真实。

但只有真实的底线，人们才愿意花费资源去维持，而只有得到认真维持的底线，才具有权威性。

没有权威性的底线，只能称为虚假的底线。

案例：令人捧腹的武汉市《环境卫生作业规范》

2008年8月，武汉市公布了首部环境卫生作业规范，首次使用精确的量化标准。武汉人精明能干，历来以“天上九头鸟，地下湖北佬”自居，这份作业规范开全国风气之先。它设定的控制底线清晰、明了，很易于考核，如：

一级道路一千平方米内，果皮不能超过两片，痰迹不能超过两处；如有，必须在20分钟内清除。垃圾转运站夏季在可视范围内，招来苍蝇不得超过两只。

二、底线的特性（3）

这个规范将在9月1日开始试行，明年起在全市范围内正式实施。这个标准可谓精细，但是否有意义呢？

一千平方米内，果皮不能超过两片，那瓜子壳、碎纸片、烟头、塑料袋又应该控制在多少以下呢？

垃圾站里的苍蝇不能超过两只，那蚊子、蟑螂、老鼠、跳蚤又应该在多少以下？如果检查的时候不幸飞来三只苍蝇，应该对环卫工人作何等处罚？

如果让制定规范、发布规范的人，去实际按照这个规范做一个月环卫工人，那他们的表现能打多少分呢？再退一步说，这些制定规范、颁布规范的人，有没有朋友、亲属在武汉市做环卫工人呢？

无独有偶，江苏、上海、太原、大连、绍兴等地的环卫局，都对垃圾转运站的苍蝇规定了两只到六只的不同数量。

说到底，制定规范和颁发规范的人，都是竞底者。他们闭门造车，根本不考虑规范的可操作性，就炮制出一个看起来漂亮的东西，准备以此向环卫工人竞底。而环卫工人作为被竞底者，也只有无奈地默默忍受。这就是中国的普遍现象。

但实际上这种规范，完全是官样文章。如果真的按此规范严格执行，在检查工作时，必须有四名以上工作人员，一个人盯住一个方向，这样才不会冤枉环卫工人。当甲盯住的东面苍蝇向南飞动时，他必须立即对乙喊叫：“喂，我这边的苍蝇飞往你那个方向去了，这一只不算”，或者说：“我这只还在这里，你那里又发现两只？好，这个垃圾站违规了。”

白天检查垃圾站的苍蝇数量还好办，晚上又该如何检查呢，难道要把探照灯支起来，把垃圾站照得通明透亮，然后再逐个角落检查吗？

如果不能这样检查，那么制定规范是开玩笑的吗？

显然，这完全是可笑的规范。可笑之处在于，垃圾站多一两只苍蝇，会有什么本质变化吗？

这，就是竞底！

为什么这条规范令人捧腹呢？因为两只苍蝇根本不构成底线，只是坐在办公室的竞底者，拍拍脑袋简单地把它规定成了底线。这样的底线并不会有权威性，只会成为竞底者向上交差、向下施压的工具。

虚假的底线既然没有权威，为何竞底者还要制定、公布出来呢？因为虚假的底线也可以用来对被竞底者进行竞底。

如前面所列举的武汉环卫规则案例中，派去垃圾站检查工作的检查员，如果想对负责垃圾站卫生的清洁工竞底，可以这样对环卫工人施以颜色：“老张，你也看到了，这里有三只苍蝇，怎么办？”

如果老张没有背景，他就不得不打躬作揖，送上几包香烟，甚至拉对方去馆子里撮一顿，才能让检查员睁只眼闭只眼。

三、底线类型（1）

1. 法律底线

在各类底线中，由于有国家机器做后盾，法律这种底线具有最大的权威性。尽管人情执法、有法不依、执法不严、司法白条等现象时有发生，但和其他底线相比，法律的威慑力依然是最强大的。

在中国的企业里，挑战法律底线通常是为了降低成本。因此，逃税成为对法律竞底的主要方式。中国的企业逃税相当普遍，小到管理人员将私人消费开具发票，记入公司成本以偷逃所得税，大到虚开增值税发票，以偷逃增值税，很多企业都进行着不同程度的法律竞底，只是有些竞底得太过分、太疯狂，击穿了法律底线，最终受到严肃查处。

案例：日本富士胶卷在中国的竞底

20世纪80年代，富士胶卷在中国市场的占有率高达70%。

到1998年，中国感光行业在富士、柯达的强力竞底下，被打到崩溃的底线，全行业累计亏损近百亿。当时的中国政府希望外资如果想要进入中国市场，就对感光行业进行全行业合资，富士由于不敢迎接这个挑战，因此拒绝了中国方面伸出的橄榄枝。而柯达则抓住这个难得的机遇，在中国市场建立了绝对的竞争优势。

为了挽回在中国市场的败局，富士开始了最强有力的竞底——“降价”。每个彩色胶卷市场零售价为13元，国内的批发价在11.8~12.4元之间。而按关税税率，彩色胶卷每卷应交纳关税及增值税10.37元，如果加上胶卷的生产成本和运销成本，11.8元的批发价，绝对击穿了成本底线。

富士的大规模竞底，终于激怒了对手。柯达亚太区总裁安瑞特别申明：“柯达公司是实实在在、真真正正在中国的生产厂商，我们的全线生产都是在中国进行的。同时，我们还有一个清清楚楚、干干净

净，并且是可以拿到台面上来的分销体系，当客户拿到这些产品时，很清楚这些产品是从哪里来的，很放心。”

同时，柯达将对手不规范运作的资料，整理上报国家经贸委。

经查明，富士利用其代理商作为前沿阵地，进行大规模的走私活动，这种走私主要分三种途径：一是拼装，将胶卷与别的货物混装在集装箱里运进来。二是闯关，一些货船通过海上直接偷运过来。三是化整为零，主要从广东、福建、广西等地，蚂蚁搬家似的偷运上岸，再分送给各地的大经销商。

富士的这次疯狂竞底活动，因而击穿底线，在国内激起轩然大波，被严肃查处。

三、底线类型（2）

在中国民间，有很多挑战法律底线的俗语，如以身试法、顶风作案，这些俗语在一定程度上，揭示了中国社会对法律这条底线采取的不同办法。

案例：2008年中国毒奶粉事件中，各投毒厂家的结果

2008年9月爆发的毒奶粉事件，使刚刚结束奥运会的中国人，在世界面前蒙羞，中国的食品出口在多个国家遭到抵制。中国乳制品行业的大多数厂家，尤其是那些响当当的名牌大厂，都被揭露出在奶制品中掺加三聚氰胺。

但最终的处罚还是遵循了“枪打出头鸟”和“法不责众”的潜规则，最先曝光、掺毒最多、导致婴儿死亡的三鹿董事长被刑事拘留，而其他各家击穿法律底线的奶制品厂家，却没有受到法律的严惩。

如此一来，法律这条底线的权威性何在？这种处罚，是否在鼓励更多的厂家更加激烈地向法律竞底呢？这确实是值得人们深思的。

2. 道德底线

道德底线在中国并不陌生，这就是中国人所说的“良心”，中国人爱说“凭良心做事”，指的就是做事情不可逾越道德底线。

道德是一定时期一个社会的行为规范和善恶标准，它的特点是与时俱进。儒家曾教导人们说“女子无才便是德”，但现代的中国，虽然推崇儒学，却摒弃了这条道德。

道德虽然随时间变化，但有一条相对稳定的底线。

挑战道德底线，并不是一件轻松的事。昧着良心干事，对一个有廉耻之心的正常人，通常会有做贼心虚的感觉。站在道德的悬崖边，也如同站在真实的悬崖边那样，让人心惊肉跳。

但即使如此，仍然有些胆大妄为的竞底者，通常能用名利等富有诱惑力的目标，说服自己和他人，背离道德的底线。

案例：牛根生的道德底线

如果没有毒奶粉事件，牛根生原本不配进入本书的案例，因为他经营的蒙牛乳业，并没有多少特别创新、典型的竞底技术。但由于毒奶粉事件反映出牛根生这个人的道德底线，因此，特设案例进行研究。

牛根生向来以中国企业家中的道德楷模著称，他信奉“小胜凭智，大胜靠德”“财聚人散，财散人聚”的经营哲学，他的另外几套著名论点是：

“有德有才，破格重用；有德无才，培养使用；有才无德，限制使用；无德无才，坚决不用。”

“宁可为真话负罪，决不为假话开脱。”

.....

三、底线类型（3）

显然，单从这些口号来分析，牛根生俨然是一位重德胜于重才，特别强调讲真话的企业家，像他这样的人，在当今中国是极其难能可贵的。因为绝大多数的中国老板，讲道德、讲真话，主要是为讲金钱服务的。

对于质量，牛根生也是极其重视的，他也有几套漂亮的口号：

“产品就是人品，质量就是生命。”

“没有质量，一切都是负数。”

.....

但事实又如何呢？

2008年9月12日，三鹿集团被曝光奶粉中含有三聚氰胺，导致大量婴幼儿患肾结石，并有数例死亡。三鹿将责任推到奶农身上，引起民众的强烈质疑。

作为奶制品行业的风云人物，牛根生对此事一反以往的“评论家”常态，他未做任何表态，很奇怪。

9月16日，中央电视台公布，蒙牛、伊利、光明等22家企业的乳制品中，也检测出三聚氰胺。民众哗然！

原来蒙牛的奶粉里也有毒！

牛根生的危机公关显然早有准备，9月17日，他迅速抛出一篇长文，这篇文章如牛根生平日的话语那样，铿锵有力，辞藻非常华丽漂亮。但在这篇长长的宏文中，牛根生完全没有明确说：他真的不知道蒙牛产品中添加了三聚氰胺。

不过，他全力向外界暗示：我确实不知道蒙牛的产品中含有三聚氰胺。

那么在事发之前，牛根生到底知不知道蒙牛的产品中含有三聚氰胺呢？他为什么不敢直说自己不知道呢？这真是个谜。

接着，牛根生在他的宏文中，用一大堆漂亮的辞藻轰轰烈烈地宣布，他和蒙牛为了承担责任，“做好了不惜一切代价的准备”，但他却没有提一个字，该如何去清查、追究蒙牛产品是如何被添加了三聚氰胺的。

奇怪，被冤枉的人，难道不想洗清自己身上的冤枉？！

此时，民众们虽然认为：广大奶农都知道了添加三聚氰胺的秘诀，而作为蒙牛的董事长却毫不知情，实在无法理解。但他们因为没有足够的证据，也只能停留在怀疑阶段。

直到9月19日，谜底才被揭开。这天，蒙牛在面对香港媒体的新闻发布会上，恬不知耻地向香港人献媚：

“我们发到香港的产品和出口的产品是一样的，保证比内地的产品质量更好、更安全。”

确实，香港政府的检测表明，蒙牛出口到香港的奶制品，不含三聚氰胺。

三、底线类型（4）

蒙牛在香港人面前的这段丑表功，至少说明两个问题：

一、蒙牛早已控制着含有三聚氰胺的奶制品销售方向，蒙牛当然知道哪些奶制品中有毒，哪些没有；

二、蒙牛认为内地人的生命，不如香港人和外国人值得重视，因此可以给他们供应含有三聚氰胺的产品。

牛根生之所以不敢在9月17日的公开声明中，明确直接地拍胸脯说：

我牛根生实在是不知道蒙牛的奶制品中含毒，我是被冤枉的！

就是因为，牛根生确实知道：蒙牛的奶制品中是含毒的！

明知有毒，还大肆销给无辜的消费者，这就是牛根生所追求的道德！一时间，舆论大哗。

事情到这里，却还没有完。9月23日，蒙牛乳业在香港联合证券交易所复牌，开盘即暴跌近七成。证券界相信，毒奶事件对蒙牛影响深远，其下跌空间高达81%。

可能有人会幸灾乐祸：这回蒙牛跌惨了，牛根生损失大了。

但实际上，蒙牛管理层早在2008年7月，就明察到9月23日的这次暴跌。他们不仅明察到了，而且由牛根生拥有控股权的银牛及金牛公司，早已选择在公布中期业绩前约一个月，即8月1日透过摩根斯坦利配售旧股，每股净配售价为22.02元，套现12.6亿元，银牛及金牛公司对蒙牛的持股量，总计降至16.42%。

多么高明的预见性啊！牛根生抛售蒙牛股票的时点，掌握得多么恰到好处！

将这前前后后的事情串联起来，人们眼前出现这样的合理推测：就在牛根生张开大嘴，放谈道德高调之时，实际上蒙牛公司的上上下下，早已步调一致，精心控制着三聚氰胺的浓度，众志成城地参与到毒奶粉事件中去了。

不过，牛根生很谨慎，在出口的奶制品中，没有掺毒。

而到了2008年7月，牛根生们看到由三鹿集团引发的三聚氰胺事件，越来越可能遮掩不住，他们凭着自己的小聪明，估计事件的爆发将不可避免地把蒙牛卷入其中，并导致股价大跌，因此在8月1日抢先出售自己持有的蒙牛股票，以便将危机造成的损失，转嫁给香港股民。

一边高唱“财聚人散，财散人聚”的道德之歌，一边却将掺毒的奶制品销往市场，以维持公司业绩，维持股价高企，然后再悄悄地暗度陈仓，大幅抛售股票，疯狂聚敛财富，牛根生的举动真可谓“高明”。

而最后当盖子揭开，蒙牛乳制品被查处含有三聚氰胺时，牛根生再以毫不知情的无辜者姿态，继续高喊“自己要全力承担责任”的道德口号。

真是一连串漂亮的策划，只是民众的智商并不只有70而已，他们这回彻底看清了：

牛根生的道德底线，就是没有道德！

没有道德底线的人，并不适宜从事食品行业，因为食品是用来吃的，弄不好就是“人命关天”的事。

三、底线类型（5）

案例：不搞贿赂，算不算一种道德底线

在中国的法律中，行贿受贿是明确的违法犯罪，同时也是三令五申要严格禁止的，这显然是一条有威慑力的底线。但另一方面，在如战场般的商场，不花钱就办不了事，也是商人们心知肚明的潜规则，即另一类底线。

商人们必须按行业内的潜规则花钱，甚至要琢磨如何多花钱、花好钱，但又要小心翼翼，不碰到另一条威严的法律底线。这使得中国大大小小的商人们，兴趣盎然地生活在处心积虑、如履薄冰之中，演出一场场钩心斗角的活闹剧。

没有人统计过，到底有多少比例的中国商人按潜规则花钱，因为这是最顶级的商业机密。但一件事颇有典型性：2003年10月，云南弥勒举行的一次企业家论坛上，主持人询问在座的数百位企业家：“谁敢说你们没行过贿？没有行过贿的请举手。”据当时在场的万科董事长王石记录：“在座的企业家们就开始你看我，我看你，过了一会儿，开始有人举手了，举手的姿势很缓慢，像做贼心虚似的。最后有五六位举手。我想在当时的氛围中，大家都默认：在多数新兴企业中，一定存在行贿，不行贿是不正常的。”

王石的猜测显然是保守的，在中国不论新兴行业或传统行业，行贿早已是潜规则，企业在这方面只存在成本底线和风险底线，道德是不存在底线的。

中国企业家在行贿的问题上，同样处于囚徒困境的竞底局面：

甲乙两个企业的囚徒困境

甲：行贿甲：不行贿乙：行贿乙按潜规则抢单，甲也按潜规则抢单乙获得订单，甲丢失订单乙：不行贿乙丢失订单，甲获得订单乙按公开规则抢单，甲也按公开规则抢单

显然，不论乙的选择如何，对甲最有利的选择，都是“行贿”：如果乙不行贿，甲获得订单；即使乙行贿，甲依然有获得订单的可能性。这种理论模型反映到现实中，就是：

1. 据新加坡《海峡时报》报道，中国改革开放的头十年，大约有20万宗贪腐案件，第二个十年增加了一倍多，到第三个十年，才下滑到30万宗。

2. 国际透明组织发表的指数显示，中国的贪污指数已从1998年的52名增加到2008年的72名。

3. 世界银行的指标也显示，中国政府的反贪能力从1996年的0.15削弱到2007年的-0.66。这项指数的最低值是-2.5，显示中国的贪腐有恶化迹象。

显然，随着经济的增长，在行贿受贿方面的道德底线，已越降越低。

什么时候，法律的底线才能和人们心中的道德底线，合二为一呢？这，也许需要国家和民众长久的共同努力。

案例：《色戒》：汤唯突破底线，一脱成名终被封

浙江女孩汤唯应奥斯卡金奖导演李安的邀请，出演《色戒》中的女主角，她的床上戏表现得非常激情，在这方面获得了极大成功，个人也有了更大的收益机会：

三、底线类型（6）

在接拍《色戒》之前，汤唯的广告身价非常低，接拍一次平面、影视广告，使用两年，叫价只有区区5万元。而在《色戒》之后，汤唯的知名度迅速攀升。尤其在威尼斯电影节亮相后，更是以国际影星的身份，出现在世界影迷面前，因此，汤唯的身价水涨船高，以前5万元的广告费，陡然翻升到150万元人民币以上，暴涨30倍以上。

可以说，《色戒》中，超级露骨的10分钟床上戏，将丑小鸭变成了“白天鹅”。

尽管有很多女性曾经靠一脱成名，但汤唯的成功太有震撼性，也太接近普通人的生活了。因此，内地的演艺人员跃跃欲试，纷纷大胆放言自己“可以比汤唯更……”，渴望有机会走一把同样的竞底成功老路。

但突破道德底线的榜样，毕竟是不能让人学习的。虽然中国引进的《色戒》剪掉了床上戏，但盗版碟还是让内地人了解到：汤唯为什么这样火爆。

广电总局一看势头不对，毫不犹豫地下令对汤唯进行全面竞底：“所有广播、电视、新闻、专题、文艺、广告、直播等节目一律不得炒作与汤唯有关的任何事情。”

李安和汤唯通过满足人们的窥私欲，获得了极大的成功，但终因偏离道德底线太远，而受到打压，这不能不说是一次相对失败的竞底。汤唯在公众面前消失，而一个月前刚以600万酬劳出任某化妆品代言人的广告，也被彻底取消，击穿道德底线的代价，不可谓不惨重。

案例：一个国家的道德底线

1840年，大英帝国对中国的鸦片战争，是近代基督教文明国家的耻辱。

尽管当时的英国基督徒反对对华鸦片贸易，但世俗化的国家的民众力量，最后还是压倒了宗教的道德底线，国会通过向中国开战的提

案。

而开战的目的，就是为了顺利地向中国贩毒。

鸦片战争显示出一个世俗化基督教文明国家，是如何击穿道德水准的底线。

3. 能力底线

世界首富比尔·盖茨于2008年6月退休，53岁，身体健康，这是人生的一种境界。

华人首富李嘉诚在2008年已经80岁高龄，从未考虑过退休事宜，这是人生的另一种境界。

毋庸置疑，人的能力与生理极限和心理极限一样，也有其底线。

对是否要把人的能力发挥到极致，东西方有着不同的观念：

比尔·盖茨在能力未达到底线时退休，一是他已为微软培养出合格的接班人；另一方面，除了微软的工作，他希望自己有一段人生，做其他喜欢做的事。

而中国的竞底者们，却不把自己的能力发挥到底线，不肯罢休。中国第一个击穿能力底线的著名竞底者，就是死于巡视途中的秦始皇，他为了管理自己庞大的帝国，不得不四处立威，终究把自己打到底线。

为什么中国的竞底者倾向于把自己打到能力底线呢？

1. 因为竞底组织很难培养出合格的接班人；

三、底线类型（7）

2. 竞底者习惯于将全身心贡献给工作，他们的人生除了赚钱、工作以外，很难有其他喜爱的东西。可以说，竞底者的人生，就是以辛苦工作为乐的人生。

管理学中有一条彼得原理：“在层级组织中，每个人都会由原本能胜任的职位，晋升到他无法胜任的职位”，这说明即使在一个正常的、有制约力的组织中，每个人都有可能被安置到能力底线的位置。更何况在一个竞底组织中，竞底者往往缺乏有效的制约和均衡，因此更容易滑向能力底线。

案例：体操王子李宁击穿能力底线 中国奥运军团“兵败汉城”

1984年，李宁在洛杉矶奥运会获得三枚金牌、两枚银牌、一枚铜牌，一时风光无限，没有中国人认为，此刻已是他的能力巅峰。

1988年汉城奥运会，能力早已下滑的李宁勉强披挂上阵，他从吊环上狼狈地摔下，鞍马动作严重变形，最后不仅未得一块奖牌，严重的失误还给队友们带来很大压力（中国式的“只许胜不许败”的竞底要求，往往使运动员无法形成良好的心理素质），使极其重视体育奖牌的中国，仅得5块金牌，兵败汉城。

如果中国体操队当时的夺牌战略不建立在对李宁的能力竞底上，早早培养几名新人，也许汉城一役，中国不会输得那么惨。

4. 规模底线

在能力所构成的底线中，有一种底线较容易被人忽略，也常常引发灭顶之灾，这就是能力的规模底线，我们将其单列为规模底线。

规模底线是如何形成的呢？显然，一个没有一定能力的人，是不可能成为竞底者的，当竞底者在创建竞底组织，或在已有的竞底组织中，赢得竞底者的地位后，不断的成功，将增强竞底者的实力和地位，使其越来越容易一言九鼎，对其能力的质疑也将销声匿迹。

另一方面，竞底者有强烈的“铺摊子”的冲动，“铺摊子”将带来显性的增长，这将给予竞底者强烈的成就感。因此，竞底组织的规模，将不可遏制地扩张和放大，直到击穿规模底线。

在中国现代商业史上，大量企业溃败在规模底线上：如VCD巨头爱多公司，在规模扩大后难以完善财务机制和产权机制；如白酒行业的传奇秦池，在销售猛增后，不得不用四川白酒进行勾兑，从而被媒体曝光；如保健品行业的三株，组织规模和销量脉冲式地扩大后，危机公关能力却成为致命的底线。

案例：死于规模底线的日本八佰伴

八佰伴于1930年由农民出身的和田良平(日本电视剧《阿信》的原型)创办，主要出售水果。

1962年，和田一夫从美国学成归来，接下了父母手里的八佰伴。

一夫苦心经营20多年，使八佰伴1986年在东京证券交易所上市，打通了资本市场融资渠道。此时，八佰伴在国内拥有82家店，海外只有12家店，人员6000人。

上市为和田一夫打开了快速“铺摊子”的资源大门，八佰伴开始在海外急剧扩张，在将近10年的时间里，八佰伴在16个国家和地区拥有450家店，员工近30000人，成为日本在亚洲的头号海外企业。

规模急剧扩张后，八佰伴的管理能力被打到底线。在内部管理方面，八佰伴虽然组织机构庞大，但采用家族式经营，决策高度集中于最高竞底者和田一夫，同时没有得力的人才培养机制。快速扩张使中层经理人才极度缺乏，内部管理混乱，例如八佰伴在香港沙田租用的写字楼，从租用到关门的五六年时间内，有1/3的地方一直空置，无人过问，在租金十分昂贵的香港，这种情况对其他公司是不可想象的。

三、底线类型（8）

但家族式管理并不可靠。和田一夫让其弟弟做日本八佰伴的总裁，不仅下面的人向他汇报假账，连他自己的亲弟弟也汇报假账。在经营决策方面，由于扩张太猛，权力又集中于一人之手，和田一夫根本无法对重大决策做出细致、周密的考虑。超市经营的好坏，选址至关重要，但八佰伴在这方面显得很随意率性，如香港马鞍山新市镇只有十几万人口，又缺少流动人口，因此购买力非常有限，但八佰伴不做深入调研，就在此开设大型超市，结果从开业一直亏损到关门。

掉入多元化陷阱。和田一夫早期的成功，使他自我膨胀，盲目自信，除了到处开设分店外，在没有周密投资计划的情况下，八佰伴同时向房地产、金融业扩张，丝毫不顾自己的能力底线。另外在高速扩张中，和田一夫觉得，从银行贷款获得资金这种方法，不够爽快便利，喜欢直接在证券市场发行债券来筹集资金，结果得罪了长期交往的主力银行。

结果，当危机发生时，曾经担任八佰伴主力银行角色的日本所有大银行，全都采取袖手旁观的态度。

作为一名典型的竞底者，和田一夫同样缺少反省能力，即使在八佰伴破产后，和田一夫还是没有清醒地意识到，自己是由于击穿底线，而引至溃败的结局。他耿耿于怀地对日本媒体絮叨道：

“在八佰伴宣告破产前半年，我赶回日本实施拯救计划，将16家店铺卖给另一家日本大型超市集团大荣公司，得到320亿钱款，但我轻信了别人的话，认为只要将这笔钱还给银行，银行还会贷款给我，但银行收到这320亿后，却没有履行诺言，拒绝贷款，这样八佰伴不得不宣告破产，这是我很大的一个决策错误，如果不把这笔钱立即还给银行的话，也许八佰伴还能够存在下去。我认为银行这样的做法，是很不负责任的行为。”

经历八佰伴破产的和田一夫还能有这样的宏言，只说明竞底者是极其难认错的。也许正因为和田一夫有如此坚定的近乎盲目的自信，才能开创出八佰伴的巨大事业，也正是由于这种病态的自信，才使八佰伴盛极而衰，堕入覆灭的深渊。

八佰伴这块日本人打造的墓碑，就立在竞底者们快速扩张的道路旁，但他们要么匆匆而过，要么随意对之感慨一番，继续奔走在自己的扩张之路上。

衷心希望中国的企业家们边扩张自己的规模，边拓展自己的能力底线，不要最终将它们击穿。

5. 机制底线

在企业的发展过程中，其运行机制如儿童的骨骼，将逐渐成熟、完善，以支撑越来越大的“体积和重量”。这种机制主要由决策系统、监督系统和执行系统三大部分组成。

犹如国家的立法、司法、行政三权分立，在正常情况下，人们理性地进行经营企业，使这种机制能够有效地运行，保证企业稳步发展。但在某些特殊状态下，各系统之间的平衡可能被打破，此时企业将面临机制失效所带来的风险，这种风险的极限状态就是机制底线。

案例：击穿机制底线——巴林银行灰飞烟灭

1995年2月26日，英国央行宣布了一条震惊世界的消息：巴林银行申请资产清底。10天后，这家拥有233年历史的银行以1英镑的象征性价格被收购，意味着巴林银行的彻底倒闭。

巴林银行在英国声名显赫、历史悠久，素以发展稳健、信誉良好而闻名，其客户主要是包括英国女王在内的显贵阶层。

但这家在全球范围内掌控着270多亿英镑资产的庞然大物，竟毁在一个只有28岁的毛头小伙子手里。

三、底线类型（9）

里森是英国一个泥瓦匠的儿子，从未上过大学。1987年加入摩根斯坦利，1989年在伦敦受雇巴林银行，开始只是一名从事清算工作的内勤人员，但里森聪明外露，工作出色，赢得了管理层的信任和重用。1992年，他被派往新加坡公司担任经理，他的赚钱才能得到了充分的发挥：1993年，年仅26岁的里森通过期货交易，为巴林银行赚得1000万英镑，占巴林当年总利润的10%。

这种非凡的成功，使里森赢得了上司的赏识，为了用好这样一个“具有适当综合能力的交易员”，巴林让里森在新加坡既担任期货交易部经理，同时也兼任清算部经理，让里森自己监督自己。这样的机制给了里森瞒天过海的机会。

在进行期货交易中，有时会因为疏忽或失误发生错误交易，此时银行会将该项错误转入到一个被称为“错误账户”的账户中，然后向总部报告。里森在1992年担任新加坡的期货交易员时，巴林银行原本有一个“99905”的错误账号，专门处理交易过程中因疏忽造成的错误，1992年夏天，伦敦总部要求里森另设一个错误账号并自行在新加坡处理，几周后，伦敦总部又要求用回原来的99905账号，却没有要求里森将新加坡的“错误账号”销户。

这一疏忽使巴林银行的管理机制出现了一个漏洞，正是这个被疏忽的错误账户，三年后使巴林银行遭受灭顶之灾。

最开始，里森只是将一些正常疏忽造成的失误交易，记录到“错误账户”中，但由于他兼任清算部经理，因此很方便地隐瞒了这些错误交易所造成的损失。接着，这些错误像滚雪球似的越来越大，急于挽回损失的里森不得不走向另一种错误：冒险。

1994年7月，里森的损失已达5000万英镑，他成为一个红了眼的赌徒，一边将巴林银行存在花旗银行的5000万英镑挪到“错误账户”中，继续赌博；一边做假账蒙蔽巴林银行的审计人员。

他的冒险时而成功，时而失败。1995年2月份的头一周，里森狂赚1000万美元，巴林高层欣喜若狂，梦想里森每周能为他们赚那么多，因此无条件为里森的疯狂举动供给资金。

但高收益必然有高风险，当市场的走势和里森的操作完全相反时，巴林银行的损失达到8.6亿英镑，最终死于非命。

案例：中航油击穿机制底线，巨亏5.5亿美元

发生在新加坡的中航油，因为炒期货亏损5.5亿美元的重大事件，也是由于击穿机制底线所致：事发之前，中航油曾聘请世界四大会计师事务所之一的安永会计师事务所，制订了风险管理手册，在风险控制流程、风险管理委员等方面，拥有完备的制度。

但在处理期货交易的过程中，规定的流程成为形式，设定的风险管理体系并没有发挥作用，使中航油卖空石油期权的损失，从2004年1季度的580万美元，扩大到6月份的3000万美元，直至11月底的5.5亿美元。

设立机制无疑是需要智慧的，而很多时候，能敏锐地感到机制受到挑战并坚守住机制底线则需要更大的智慧。

三、底线类型（10）

有时，人们会像大海中航行的水手，受不了女妖缥缈、美妙的歌声，奋不顾身地从甲板上纵身跳入海里，这时，他们就将机制为他们构筑的保护网击穿了，成为女妖的牺牲品。

如何设立机制，如何坚守机制，同时又保持灵活性进行权变，显然能极大地考验企业家的智慧。

6. 观念底线

观念是直接影响人们行为的一系列主观标准和意识。中国人喜欢说“思路决定出路”，这说明有时改变思路非常重要，但思路是人的观念与现实环境碰撞中产生的，不突破观念的底线，思路只能在陈旧的观念框架内低水平循环。

但观念底线并不十分显眼，有不少人混混沌沌地过了一辈子，压根都不知道自己被哪些观念束缚着，生活在哪些观念的囚笼中。

案例：美国富人与中国富人在工作观、财富观、子女观上，为何有差异？

2008年，蝉联十三届世界首富的比尔·盖茨在退休前一周，决定将自己总计580亿美元的财产全部捐献给慈善基金会，一分一毫也不留给自己的子女。

这一决定让中国人大跌眼镜：因为随着中国经济的腾飞，中国也出现了百亿甚至千亿级的富豪，但能在英姿勃发的壮年时期，就进行有相当大规模的慈善捐献的中国人，不要说打着灯笼难找，就是用卫星也搜索不到。

很多人将这种差异归结为对财产“舍不得，看不看得开”的情感问题，但实际上是这两类富人的观念底线不同：

对比尔·盖茨来说，编程和创办公司是他的人生最爱之一。在他创办和经营微软的30多年历程中，可以说他一直在干着自己最喜爱的事，他曾经直白地说：

“我没有什么钱，我只有微软大约35%的股票和17.5万美元的年薪。虽然我很擅长乘法，但我从不看股价，所以不知道我的股票该乘以什么数字。”

“我不认为有钱人在任何地方，都可以获得很高的声望。”

“商业是一种好游戏，竞争激烈，规则极少，不要以钱计算得分。”

“我想我们的工作环境应该是一个像校园一般美好的环境。我们把员工分成不同的组，为每个人配置需要的工具、计算机、一切所需的东西和他们自己的办公室，这可以让职员们集中精力工作，最大限度地发挥创造力。”

“我的工作就是要创造一种真正优越的环境，让员工在这种环境中真正能够舒心地工作……我们拥有天才的雇员并且时刻不忘更上一层楼，要不是这样，我们早就沦为一个普普通通的软件公司了。”

“如果不是我对这份事业有如此的激情，我绝对坚持不了。”

2006年，比尔·盖茨在他的住宅里招待了胡锦涛，让中国人大跌眼镜的是，他竟然只用了三道菜。

比尔·盖茨认为，他生活中最大的挥霍，可能是打扑克牌输钱——最多不过五百美元。

三、底线类型（11）

因此，当比尔·盖茨退休时，他已经享受了“工作”这个幸福的竞优过程，而580亿美元的财富，可以说是社会给他的额外奖励，这笔巨额财富在比尔·盖茨的眼里，绝不比工作的乐趣更重要。

有中国人说，比尔·盖茨的捐赠是为了逃避遗产税，这显然是以竞底小人之心，度竞优君子之腹。实际上，当小布什总统刚上台时，为了振兴美国经济，曾经考虑要用取消遗产税的方法来促进消费，而以比尔·盖茨和巴菲特为首的上百名美国最富有的人联名给白宫写信，呼吁不要取消遗产税。显然，慈善事业也是比尔·盖茨热爱且擅长的活动。

美国股神巴菲特正是欣赏比尔·盖茨比自己更强的“花钱的能力”，曾将自己赚得的370亿美元，捐献给后者的基金会。

巴菲特对工作的看法也很有意思，他认为：“投资对于我来说，既是一种运动，也是一种娱乐，我喜欢通过寻找好的猎物来捕获稀有的快速移动的大象。”巴菲特喜欢研读目标对象的公司报表，他从中获得了猎人寻找猎物的快感，因此才能数十年如一日地享受他的投资生涯，他也一定认为，巨额金钱是人生对他的额外报酬。

巴菲特说：“我所想要的并非是金钱。金钱多少对于你我没有什么大的区别。我们不会改变什么，只不过是我们的妻子会生活得好一些。我所想要的并非是金钱，我觉得赚钱并看着它慢慢增长是一件有意思的事。”

“哲学家告诉我们，做我们所喜欢的，然后成功就会随之而来……生活的关键是要弄清谁为谁工作……吸引我从事工作的原因之一是它让你过你自己想过的生活，你没有必要为成功而打扮……每天早上去办公室，感觉我正要去教堂，去画壁画。”

“我们不因大人物或大多数人的赞同而心安理得，也不为他们的反对而担心。”

巴菲特76岁时再婚，当记者问起度蜜月一事时，他的新婚妻子说：

“他在办公室的每一天，都是度蜜月。”

对于金钱改变自己的生活，巴菲特则认为私人飞机是钱改变他个人生活方式的唯一一点。

巴菲特的三个孩子各自经营着自己的基金会，他也给这几个基金会捐赠，但金额加起来还不到给盖茨基金会的零头，因为“他比我花钱更有效率”。

他认为，捐赠和做股票买卖一样，应该把钱交给最有效率的人来经营。

在美国富人的眼里，生活就是体验，而对财富的享受，只是体验的一种形式，不能让孩子由于财富过多，而影响了他们对生活其他方面的体验。他们希望孩子通过创造自己的竞优生活，而享受到生命的快乐，巨额财富反而有可能破坏了他们的生活。正如美国希尔顿酒店的女继承人帕里斯·希尔顿以其奢华的生活和“丑闻女皇”的名声，闻名于世，这显然不是比尔·盖茨和巴菲特等明智的富人所希望看到的。

而反观中国的富人们，他们大多采用竞底的方式聚敛财富，长期牺牲生活质量，财富是人生对他们的唯一回报。如2008年富豪榜首位的国美老板黄光裕，几乎将所有的时间都扑到公司的经营上，常常工作到凌晨两三点，日常娱乐只是偶尔看看电视，他从来没说过自己很幸福，却总是抱怨太累，说如果重新择业，第一就不干零售业。

（2008年11月，黄光裕因涉嫌操纵市场，被警方带走调查，媒体报道其在港澳赌博，输掉80亿之多。）

确实，像这样辛苦竞底聚敛起来的财富，实在弥足珍贵，中国的富人们当然舍不得捐出来做慈善事业。

三、底线类型（12）

而在对待子女的问题上，由于中国还处在竞底阶段，中国的富人们很清楚被竞底者处于底线状态时的艰难生活条件，因此他们很担心自己的后代被人竞底，本能地想多留一些财产，使他们远离底线。

因此，和美国相比，中国更缺少受公众欢迎和尊重的富人，这并非仅仅因为民众的“仇富情结”和“红眼病”，而更多取决于中国富人们的所作所为。

而最终的根子，还应上溯到竞底这个最终的源头上。

案例：不许竞底——管理大师戴明的理念，和中国竞底者的异同
人们曾经尊崇美国人戴明为“质量管理之父”、“日本经济的救世主”、“美国复兴的导师”、“工业革命先驱”，目前盛行的国际质量管理标准ISO900X系统，和美日盛行的质量管理标准TQM、TQC、六西格玛，等等，都可以在“戴明十四条”中找到类似的思想。

戴明是一位美国大学的统计学教授，兼管理咨询专家。二战以后，他一直通过媒体向美国人呼吁：高成本产品肯定要在全球化激烈竞争中，遭受灭顶之灾，唯有进行“全面质量管理”和“人性化管理”，才能使企业有持续改善能力和持续竞争力。

但二战的胜利使美国人的自我感觉太好了，他们对戴明的啰唆根本听不进去。而战败的日本，企业复兴十分困难，madeinJapan(日本制造)成了低质低价的代表。有些日本公司想方设法在一个名为“Usa”的日本小村庄设厂，这样他们的产品就能打上madeinUSA(美国制造)，借以蒙骗外国人。

当时的日本人对低劣的质量，具有极强的忍受力，也就是说他们的底线非常低，“日本制造”就是垃圾的代名词，但日本人必须出口产品，因为他们自己生产的粮食根本不够糊口。

为了重振日本经济，占领军司令官麦克阿瑟将军邀请了包括戴明在内的大批专家到日本访问。在这期间，日本科学家及工程师联合会

慧眼独具，他们发现了戴明。

1950年6月，戴明再次受邀来到日本，当时，他认为日本的产品都是“净负值”，但为日本人的坚忍精神所感动（日本人是比中国人更肯对自己竞底的民族）。在日本科工联合会的主持下，控制着日本80%资本的最有实力的21位企业家，来恭恭敬敬地向戴明请教：

日本企业应当如何向美国企业学习管理？

戴明的话却让他们瞠目结舌：“你们不要复制美国模式，你们只要运用统计分析，建立管理机制，五年之后你们的产品质量将超过美国。”

没有人相信戴明的话，但戴明的理念和方法，却相当符合日本人注重细节、认真求实的秉性，因此他们开始全心全意接受戴明的培训。

最终，戴明的话却还是被证明错了：日本人的产品质量，只用了四年就超过美国，而不是五年！

到了上世纪七八十年代，日本工业将美国整个打翻在地，日本人狂呼要“收购美国”，美国产品在海外没有市场，而国内市场则受到日本产品的猛烈竞底，美国经济濒于崩溃。1980年6月24日，美国播出电视纪录片《日本能，我们为什么不能》，这部片子以翔实的第一手资料，给了美国人一个巨大的震撼：

创造日本经济奇迹的智囊，居然是美国人戴明！

一夜之间，美国通用、福特、摩托罗拉、宝洁等巨型企业，甚至美国宇航局都来紧急求教。

三、底线类型（13）

结果，10年后，濒临破产的美国三大汽车公司，稳居世界企业前10名。

观念的力量是多么巨大！而要突破观念底线，又是何等的艰难！中国人说“不见棺材不落泪”，正是说明了这种难度。

因此，美日朝野给了戴明难以计数的荣誉。1991年，丰田汽车公司主席丰田喜一郎领取日本全面质量管理最高奖——戴明奖时，声泪俱下：“没有一天，我不想到戴明博士对丰田的意义，戴明是我们管理的核心，日本欠他很多。”

戴明的事迹虽然很神奇，但其真正的管理要点，却只有十四条，正符合“话不在多而在精”：

1. 建立坚定不移的目标，用以改进产品与服务的质量，使企业具有竞争力并能可持续发展。（中国人口头上注重质量，实际行动上只要“能达到客户的最低标准”就行。）

2. 采用新的经营哲学，企业正处于一个崭新的经营年代，管理者必须认清新时代的挑战，确认自己的责任所在，挺身领导，替员工应变。（中国竞底企业强调落后的威权管理，领导想方设法把责任推到员工身上。）

3. 停止依赖检验以获得质量，以“一开始就制造出高品质”的方式取代大量的检验。（中国人喜欢“先污染，后治理”，不到制造的产品产生严重问题，绝不积极改进。要改进，也主要是为了降低成本。）

4. 停止仅以价格作为评判交易的基础，应以最低总成本来评判，一种物料最好向同一供应商采购，并建立长期忠诚与互信的伙伴关系。（竞底型企业特别喜欢以低价竞争，同时为了降低成本，也常常选择多个供应商进行恶性竞底，很难做到与供应商的长期忠诚与互信。）

5. 不断改进生产与服务系统，改善质量与生产力，进而持续降低成本。（中国人降低成本主要靠牺牲环境，无休止地加班，尽量压低工资，偷工减料。）

6. 进行在职训练，提升员工能力，对工作充分了解并能有效执行。（中国人强调“理解的要执行，不理解的也要执行”，当员工遇到问题时，上司只会要求“不要有任何借口”。）

7. 建立领导风格，确认领导的目的在于协助人员、机器与装备，把工作做得更好。除了生产线上的作业员之外，管理者的表现也应该接受督导。（中国的管理者都是大大小小的竞底者，要督促和指导他们，他们会觉得自己的面子下不来。）

8. 排除恐惧，使每一个员工能在有安全感的环境中，更有效率地为公司工作。（中国的老板唯恐员工有了安全感，而变得缺乏狼性，没有进取心，因此效率低下。如华为的任正非，就拼命想把公司内部“沉淀层”去之而后快，不惜用“万人大辞职”来对付新劳动法。）

9. 部门之间的人员，不论是研发、设计、制造或行销部门的人员，都应通力合作，形成团队，共同解决问题并防患于未然。（中国老板不喜欢员工有太多跨部门的横向沟通，因为这样可能使公司的竞底政策更被人洞察，从而导致员工思想“混乱”，容易产生“异心”。）

10. 避免向员工喊口号、说教或定目标，要求员工达到零缺点或新的生产力水准，这只会造成他们的反感，形成与公司对立的关系，因为许多生产力低弱的情形是制度不良所造成的，不应一味要求员工。（竞底组织的一大特点就是空头口号特别多，仿佛没有口号就没有管理，且经常搞大运动，对员工进行见缝插针的说教，戴明的话可谓一针见血地指出了这种洗脑的恶果。中国的竞底者通常认为：缺陷是由员工造成的。而戴明则认为，大部分的缺陷是由制度造成的。中国的竞底者要改变观念，首先必须把“细节决定成败”、“没有任何借口”之类的无稽之谈扔进垃圾堆里去，那只是替竞底者开脱的理由，

成败主要由制度和战略所决定，而这一点和竞底者的心胸、见识和能力有密切的关系，不能“头痛医脚”。)

三、底线类型（14）

1. 以领导方式达成工作要求，不以数字化目标要求员工，或是在工厂第一线设定配额标准。（显然，如果按这一标准执行，中国绝大多数企业将立刻瘫痪，其实，正是因为中国企业的领导方式，不能达到戴明的要求，因此竞底者就简单化地以数字目标来要求员工，因为数字目标是最显性的目标。）

12. 让员工都享有以工作为荣的权利，基层工人同样有权以工作的成果为荣，不应剥夺他们这项权利。除了一些必须注意的事项外，还应废止年度考核绩效以及目标管理。（由于中国的员工都处于被竞底的状态，他们很难发自内心地以工作为荣，因此竞底者就不得不以一系列的指标每年、每季、每月恨不得每日、每时来考核他们的绩效。）

13. 拟订有活力的教育与自我改进计划。（中国的教育是有“活动”，而没有“活力”的，员工的自我改进计划是为了给上司看的，而不能落实到自己的内心。）

14. 让企业组织内每一分子都投入工作，以完成心态上的转轨，企业变革是大家的事。（由于竞底者往往享有大部分企业变革的成果，因此员工的心很难转轨，他们只是做出上司喜欢看的样子，伪装进行了转轨。）

戴明曾告诫日本人说：“不要单是为了得奖本身而报名角逐戴明奖，要提高公司的全面质量管理而角逐这个奖项。”

戴明不愧为一位先哲，这老先生五十多年前对日本人说的话，翻译成相对中国现状的话，也极具强烈的现实警示性：

“不要单是为了金牌本身而角逐奥运会，要提高全民体育素质而角逐那些奖牌。”

“不要单是为了GDP本身而拼命发展经济，要提高全中国人的全面生活质量而提升GDP。”

“不要单是为了分数本身而努力学习，要通过提高学生的全面素质而获得高分。”

.....

戴明尤其对彼得·德鲁克的目标管理颇为反感，因为目标管理、评分或排名绩效考核（控制管理）无法做到公平准确，不能表示公司最重要的东西，制造谎言、失败者、恐惧、不公平、怨气、不合作、不帮助、破坏团队精神和领导力。他十分明确地告诫世人：“绩效考核、不管称它为控制管理或什么其他名字，包括目标管理在内，是唯一对今日美国管理最具有破坏性的力量。”

和日本人尊崇戴明相反，中国人特别喜欢德鲁克，特别是他的目标管理，因为这套理论太适合竞底的需要了：目标在上司的控制下，被高额地制定出来，然后所有下层员工在完不成就辞人的压力下，像爱斯基摩人的雪橇狗一样拼命狂奔，考绩评级和上司的督促，就像赶雪橇人呼啸的鞭子，稍有懈怠就飞舞过来，这就是被竞底者的人生写照。

戴明的方法，意味着管理者本身得做许多扎扎实实的工作，严格按科学的制度办事，中国的竞底者懒得费心去做，而制度也妨碍他们竞底。德鲁克的管理，则是要员工去做大量的工作，竞底者的主要工作是开会布置，这当然爽快得多，否则做竞底者还有什么人生乐趣？

看了戴明的方法在日本和美国获得巨大成功，中国的竞底者们一定会对这位智者心向往之；但接着在看了戴明的十四条要点，这些竞底者们一定会大摇其头，或大念苦经：“中国人不如日本人敬业，不如美国人守法，怎么能不对他们计件、考核？”

三、底线类型（15）

什么叫叶公好龙？这就是叶公好龙。

当日本和中国几乎同时被西方人的炮舰打开国门后，日本人全心全意地向西方人学习，不仅学他们的科技、工业、商业，也学他们的体制、文化、法律和教育，等等；而中国人则半信半疑，搞所谓的“中学为体，西学为用”，只想引进器物层面的机床、兵工厂、电报、汽车，而看不到这些器物是生长在西方整体文明上的。

中国人虽然也实行ISO900X甚至14000系统、18000系统，但行内人都心知肚明的是，中国人执行这些标准时，大多就像被掺了毒的牛奶一样，是有自己内心的一套底线标准的，这样一来，最后的质量控制效果当然也会打折扣。

中国人无法突破自己陈腐不堪的观念底线，也就无法为自己开拓更广阔的竞底空间。

结果，经济腾飞三十年后，日本靠制造业成了仅次于美国的经济强国，而中国呢？

7. 泡沫底线

没有泡沫的啤酒，不是好啤酒；而泡沫太多，就没有啤酒了。因此，在泡沫和啤酒之间，就存在着一个恰当的比例，过于偏离这个比例，就接近了泡沫底线。

同样，一块糖放在一杯水里，那是甜甜的糖水；如果再掺成三杯水，则变为淡糖水；若进一步掺成一桶水，糖的浓度肯定会低于味蕾能感觉出来的阈值，最终成为白开水。

因此泡沫底线也可称之为掺水底线。以这种方式进行竞底，在中国人的生活中司空见惯：

如街边新开一间兰州拉面店，刚开始的牛肉一定又大又厚，等生意兴旺了，就会渐渐变得越来越薄，如果店主足够聪明，他会在靠近

底线处停止让牛肉变薄，则小店可以维持下去，否则将击穿底线，关门大吉；

如一部电视剧，获得好评，制片人一定会推出续集甚至续续集，不让观众倒尽胃口不肯罢休。

案例：掺水——五粮液的品牌竞底战略

五粮液是中国白酒的老名牌，为了充分发挥这块牌子的价值，五粮液公司曾展开急剧掺水的品牌战略：当五粮液刚刚登上中国白酒榜首时，只有价格两三百元一瓶的五粮液和几元一瓶的“尖庄”、“翠屏春”三个品牌。但其决策者显然觉得这杯“糖水”太甜了，就这样卖不能达到效益最大化，于是开始品牌掺水。

五粮液品牌首先系列化，开发出52度、39度、29度和25度等口味较淡的系列酒，并将品牌细分为“五粮春”“五粮醇”“五粮神”等新品种。为了提高掺水效率，五粮液公司还施出一手绝招，即“买断经营”：五粮液除了提供品牌支撑外，只负责生产与检验，其他一切推广费用(包括产品设计，包装、广告、营销渠道)都由合作经营方承担。

这样的懒汉经营方式从财务角度看，公司没有任何风险。但决策者却看不到，或者懒得去看：五粮液在品牌上正滑向泡沫底线。

到2003年，五粮液下属的子品牌高达100多个，各种不同规格的新产品则有300多种，其中有五粮液、金六福、浏阳河等家喻户晓的名牌，但更多的是运作不良、良莠不齐的杂牌。

这么多的子品牌都借着五粮液这个母品牌，集中在非常有限的白酒市场，进行竞底式的杀价竞争，使得五粮液这个金光闪闪的高档品牌，在人们的心目中，仿佛蒙上了一层灰垢，变得模糊不清，表现在财务指标上，就是五粮液公司的主营业务收入和净利润，双双大幅下跌。

五粮液觉察到这样的品牌竞底战略，正把自己拉下掺水底线，因此在2006年提出“1+9+8”品牌战略，即“一个世界品牌，九个全国品

牌，八个区域品牌”。

虽然这样做，杯子里的水还嫌太多，但看来这些四川汉子还算明白事理，在还没有击穿泡沫底线之前，开始主动回头了。

三、底线类型（16）

8. 风险底线

中国人的风险意识向来薄弱，对很多中国人来说，灾难降临到自己的头上之前，风险是不存在的。另外，中国人也有“富贵险中求”的习语，仿佛为了赚钱，就得敢于冒风险。

在这两种观念的作用下，中国人很容易将平时用于防范风险的资源，挪作它用，使自己懵懂而快乐地生活在风险底线状态。平时他们无视或刻意漠视风险，而等到风险降临时，往往会酿成奇祸。

案例：深圳“舞王俱乐部”大火：中国消防通道法则

2008年9月20日，“舞王俱乐部”在舞台表演节目时，没有表演资质的演员（风险一）向上方发射自治的烟火枪（风险二）。几十秒后，火灾爆发；一分钟后，全场停电，一片漆黑。大火导致44人死亡，80多人受伤。

这是一家无牌无证的俱乐部（风险三）。据深圳人大代表杨剑昌介绍，深圳龙岗213的娱乐场所都无牌无证。这家俱乐部只有两个消防通道，其中一个不太被人熟知（风险四），且通道内都堆放着杂物，没有应急指示灯（风险五）。消防大队曾在8月就消防通道排风系统等不合格，发出过6项《整改通知书》，但显然这点鸡毛小事情，很快就被“妥善地摆平”了（风险六）。

2007年2月，东莞发生特大火灾，由于消防通道被阻，堆积大量易燃物品，导致13人死亡；

2007年6月，深圳一个酒吧发生大火，因消防通道被锁死，造成3人死亡……

在中国的火灾史上，因为消防通道堵塞酿造的人间惨剧，难以计数，据不完全统计，仅沈阳一地近三年来，因消防通道堵塞造成严重伤亡的火灾，就达84起，死亡60人。

而据2008年年初不完全统计，近10年来，全国共发生因消防通道堵塞，酿成的群死群伤特大火灾109起，死亡2694人(不含深圳那44个冤魂)。

消防通道是什么？在建筑设计要求中，它是保障人们面临突发灾难时的逃生线，是一项极为重要的备用资源。但在相当多的中国人眼里，它却是不用白不用，不用太可惜的房地产资源。

对待这种重要的消防通道，人们常常会先摆一点小杂物，再逐渐放置更多的大杂物，造成最终的堵塞。其实，任何一种竞底，都是这样发生的，只是有些“不幸”击穿了底线，有些暂时还没有。

为此，我们特别总结出“中国消防通道法则”，以警醒读者：

平时用于防范风险的备用资源，一定会被逐渐占用，不到引发重大后果，不肯回头。

这一法则作为一项潜规则，在中国各个方面应用得相当广泛：

如在采矿业中本来应该用于安全设施的预算，或者被老板们当做利润分配掉，或者干脆没有设立这类预算，使采矿在高风险下进行，直到发生大规模的矿难；

如在某些高污染行业，为了节省成本，让员工在没有防护的情况下作业，直到发生重大职业伤病事故，引来媒体曝光为止；

如官员或企业家们将休息时间长期忙于应酬，最终因过劳或疾病倒下；

如血汗工厂牺牲员工的睡眠时间，直至发生过劳死，引起媒体关注；

如出事故后为了避免媒体曝光，给真假记者发“封口费”，直至被有良心的记者捅破；

.....

三、底线类型（17）

9. 标准底线

标准是衡量事物的准则。在我们生活的世界中，存在着大量的标准，如千克、米、ISO900X、食品安全标准、消防验收标准，等等。正是仰赖于这些标准，人类世界才能正常运转。因此，标准理应被严肃对待。

中国人即使没有遭遇过所谓的“七两秤”“八两秤”，但也一定对此有所听闻。缺斤少两，就是一种对标准底线的竞底。同样，屡屡发生的掺杂使假，也是中国人对标准底线的竞底。

但在中国的商界，为了削减成本，标准常常成为竞底的方向，其中最普遍的是食品安全标准和生产安全标准：

如使用瘦肉精的猪肉、用硫黄薰白的银耳、以避孕药催熟的黄鳝、大排档中使用的潲水油，中国人在食品安全上使用的竞底招数，是如此花样翻新，不堪入目，以致有人惊呼：

中国最大的国家安全问题，就是食品安全问题！

为什么中国的食品安全底线，会被频繁竞底呢？

1. 国家管理不严所致。如在中国毒奶粉事件中，除三鹿的个别高层人员被刑拘外，其他如伊利、蒙牛、光明等掺毒厂家，无一人受到刑事追究，这无异于为后来的竞底者，作出了不良引导。

2. 成千上万的公民是弱势群体，他们无法检验食品是否达标。如民众虽然怀疑奶粉中含有三聚氰胺，却没有可行的检测手段。

3. 有些食品难以检测，如以病死猪肉灌制的香肠、熏制的腊肉。

4. 食品只要吃了不出现明显的问题，不合格的证据通常就此灭失，无良厂家往往得以逃脱检查，这使他们很容易产生侥幸心理。相对于这种侥幸心理给他们的竞底动力，中国对食品违法的打击力度显然还远远不够。

甲乙两个企业的囚徒困境

甲：掺杂使假甲：不掺杂使假乙：掺杂使假乙卖劣质货，甲也卖劣质货乙大赚黑心钱，甲被淘汰乙：不掺杂使假乙被淘汰，甲大赚黑心钱乙卖优质货，甲也卖优质货

显然，如果国家对掺杂使假的打击力量不够有力的话，不论乙的选择如何，对甲最有利的选择，都是“掺杂使假”，而实际上，许多地区政府为了保护本地企业的利益，本身就以“掺杂使假”的方式，对无良厂商表面打击，实际保护，这使得热衷于挑战标准底线的企业越来越多，最终形成法不责众的局面。

因此，政府在这一点上，也应该对这些无良厂家进行更为严厉的竞底。

案例：击穿标准底线的中国毒奶粉事件

由于多名婴儿吃奶粉致死，数千名婴儿患肾结石，2008年9月，三鹿集团被确认在奶粉中添加三聚氰胺，随即，伊利、蒙牛、光明等22家著名奶制品公司，也被曝出产品中添加了三聚氰胺。

由此，中国乳制品行业中的潜规则浮出水面。

三聚氰胺是一种化学物质，正常情况下怎么也和乳制品挂不上钩。因此在人们通常的底线中，乳制品当然不应该含有三聚氰胺，因此也从未将此项目，作为必需的检测内容。

但中国的这些无良乳制品生产商，为了降低成本，大量往鲜奶中掺水，为了掩饰稀释后的鲜奶蛋白质含量太低的事实，他们就添加三聚氰胺，以便蒙混过关。当然，在添加三聚氰胺时，这些无良厂家也有自己的底线——他们在供应北京奥运会、残奥会和出口的乳制品中，都没有添加，而且，他们“很智慧”地觉得：添加少一点应该不会出事。因此在每公斤奶粉中，蒙牛添加了28.6毫克，伊利添加了12毫克，光明添加了98.6毫克……大都没有超过100毫克。

三、底线类型（18）

果然，喝了这些公司的婴幼儿奶粉的婴儿，基本没有表现出肾结石问题。这些无良厂家可能都心存侥幸地觉得，如果自己控制在这个添加量的底线内，竞底游戏可以一直玩下去。

但三鹿集团率先打破了这条“内部底线”，它在每公斤奶粉中添加了2563毫克三聚氰胺，导致众多婴儿死亡，从而引爆毒奶粉事件。

从这个案例我们可以看出，无良厂家和公众社会在三聚氰胺问题上存在两种底线，他们大致觉得，只要添加的三聚氰胺不超过100毫克就可以相安无事；而公众社会正常的底线应该是0毫克。

有时，一事物并没有明确的量化标准，如法官在判定夫妻感情破裂时，往往只能根据一些常识和相对模糊的主观感觉，而不会参照“一周不讲三句话；一季性生活不足一次，即为感情破裂”之类的硬性标准。

但官僚机构为了办事方便，通常敷衍塞责，往往会对一些难以明确量化的事件，生搬硬套地设置标准，而这样的所谓“标准”，就一定会成为竞底的工具。为了维护这种标准的权威性，人们往往不得不做出荒诞滑稽的事。

案例：无知和官僚造成的标准底线

中国目前申办大学，还是采取审批制而不是准入制。为此，国家制定了众多的门槛，也就是标准，没有达到这些标准，就不允许兴办大学。

其中一条标准规定：独立学院至少要有五百亩地。国外有很多著名大学，也只不过两三百亩地，香港城市大学就一百多亩地，招了将近两万个学生。

中国的教育官员们大概以为，办大学和办农场一样，必须要有一定规模的土地，而不是由教学质量、教学水平所决定的。

所以有人质疑：到底在中国办大学，是“以人为本”呢？还是“以地为本”？

显然，这是一种典型的胡乱制定标准，来进行选择、判断的竞底思维，只不过他们为独立学院所设定的这条底线，显得实在太无知了。

10. 政策底线

与法律底线相比，政策底线常常根据形势的需要变动。尤其中国的经济一直在搞活与调控这两极之间摆动，因此竞底者必须时时留意政策的变化。

中国的老板们雷打不动地收看中央电视台一台的晚七点新闻联播，留意观察人事变动的各种小道消息，就是为了揣摩政策底线的变化趋势，以便据此调整自己的经营活动，而那些只顾埋头打理自己生意的商人，往往会不慎触到政策底线，酿成不可挽回的悲剧。

但对中国人来说，充分、及时地了解政策，并不全是为了更好地执行政策，相当多的人是想从政策中找到漏洞，好钻政策的空子。

什么是“政策的空子”呢？就是竞底者所喜好的竞底空间。

“上有政策，下有对策”这句话，就生动地刻画了中国人想对政策竞底的心态。

但如果对政策竞底没有掌握好时机、分寸，也有可能击穿底线，导致身败名裂。

案例：触犯政策底线，铁本惨遭搁浅

常州农民戴国芳以捡破烂起家，办起了自己的钢铁厂。进入21世纪后，中国经济持续高温，钢铁非常紧俏，戴国芳理所当然地想扩建自己的钢铁厂。他的兴建计划得到常州市政府的大力支持，因为常州除了梳子、景泰蓝等小工艺品外，特别需要一些大项目，来提升当地的GDP，大型钢铁厂当然是个好东西。

三、底线类型（19）

而戴国芳也是个合适的人，他是个典型的苦行僧，在常州以“五不老板”著称：不坐高级轿车、不进娱乐场所、不大吃大喝、不赌博、不住高级宾馆。为了事业，把自己熬得骨瘦如柴，除了抽烟，没有其他爱好，每天工作十几个小时，经常待在工厂。

他的办公室里布满灰尘，没有秘书，来了客人都是自己端茶送水，他喜欢在工厂食堂招待贵宾，不热衷于政治公关，即使是国家部委级领导来视察，他也常常推托工作忙，而不去接待。

显然戴国芳是典型的对内竞底者，他家里的所有积蓄都投入工厂，即使作为亿万富翁上了富豪榜，也没有改变其对内竞底的本色。但这个农民实际上很专业、很能干，例如他和澳大利亚铁矿商谈成的铁粉合约价格，无论在当时还是到了2008年，都是国内钢厂中最低的。

常州政府的热情支持，使戴国芳的扩建项目从200万吨到400万吨、600万吨，最后定在840万吨，占地从2000亩变成9000多亩，投资规划400亿元。

而中国当时的政策规定，钢铁业投资额在3000万美元以上的项目，必须由国家发改委审批，戴国芳获准立项的机会非常小。

为了抓住机遇，戴国芳在当地政府的默许和授意下，开始向这条审批政策竞底：他边设计、边施工、边报批，先后成立7家合资、独资公司，将项目化整为零，拆分为22个项目，向有关部门报批。

戴国芳事后说：当时所有手续都是政府搞的，我们也没有去过问这些事，当政府说可以动了，我们就开工了。

戴国芳对这一项目充满信心，他很自豪地表示：“铁本要在三年内，超过宝钢。”后来有人认为，正是这句话触动了某些人的敏感神经，从而让他惹祸上身。

戴国芳所看中的钢铁业，是受垄断保护的重工业，存在着随处可见的低效率和高利润，他以一个民营企业家的竞底精神，自然能找到大量的赚钱机会，因此，铁本的一切进展顺利。

直到2003年底，国家下发《关于制止钢铁、电解铝、水泥等行业盲目投资的若干规定》的通知，新一轮暴风骤雨式的宏观调控开始了。

很快，铁本项目引来国家九部委组成的联合调查组专项调查。

为了保住项目，戴国芳病急乱投医，他按某些“谋士”的意见，进行自我竞底，交出一份自查报告，承认收购价值十几亿废旧钢铁中，曾虚开发票两亿元，抵扣税近2000万，并于第二天迅速补交了税款。

但他的自救失败了。2004年4月19日，戴国芳因“涉嫌偷税漏税”，协同妻子、岳父等10人被警方带走，亿万富豪仅有的8万元积蓄被彻底查封。4月29日，铁本的五大问题被高调公之于世：违规审批、占用耕地，套取贷款、偷税漏税，挪用银行流动的资金。

两年后，戴国芳在常州中级法院受审时，罪名却和这五大问题毫无关系，只有他自己给自己查出来的“虚开抵扣税款发票罪”。而实际上，当时对国内的废铁回收行业，税务总局曾专门规定：“废旧物资经营单位开具增值税专用发票的行为不违反有关税收规定，不应定性为虚开。”

因此，戴国芳在法庭上痛哭流涕、声泪俱下：“人家都是这样做的，为什么我吃官司？”令不少在场者深受感动，欷歔不已。

三、底线类型（20）

而非常有讽刺意味的是：就在铁本被严厉查处的同时，上海宝钢正在大上投资65亿元的中国钢铁业最大合资项目；澳大利亚博斯格投资17亿元的钢铁项目，从递交申请材料到颁发营业执照，只用了7个工作日。

更富有对比意义的是：2004年5月，中央电视台曝光的，同样违规审批的宁波建龙钢铁项目，最终却死而复活。

对建龙的“奇迹”，铁本的几个原高层认为，这是因为：“建龙的几位董事都是全国人大代表，而戴国芳只是个纯粹的农民，不会搞政治，否则，铁本是通过江苏省批准的，而建龙甚至还没通过浙江省的批准，但为什么人家没事，就该戴国芳倒霉？”“他从不巴结政府，也没请过市领导吃一次饭，就是九部委来查，也没查出官商勾结的行为。”

政策底线，究竟是什么底线？也许戴国芳的例子，值得人们进一步深思。

戴国芳触碰政策底线的代价是：亿万财产灰飞烟灭。

案例：华为员工的“上有政策，下有对策”

在中国企业中，华为以管理规范，员工执行认真，素质优秀而著称，但同样存在政策竞底的现象。

如公司规定中午吃饭从12点5分起，禁止提前到食堂就餐。对这项小小的政策，华为也秉承一贯落实到位的精神，设立了考核办法。而考核的标准是检查刷卡买饭的时间，如果买饭时间早于12点5分，显然就是违反规定。应该如何扣款扣分，自然也有严格标准。

但有的员工很“聪明”，他们看出这个规定的漏洞，就和食堂员工沟通好，提前先吃饭，等慢悠悠地吃完饭，时间早过了12点5分，然后再去刷卡，自然不会违规。

从以上两个大小不同的案例可以看到，在竞底文化的作用下，中国只要有政策的地方，就可能存在对政策的竞底。要改善这种情况，一要消除竞底文化；二要在制定政策时，更多地倾听下层的意见；三要加强监管。

11. 环境底线

环境底线有两类表现形式：

一是为了谋求发展，不惜毁坏优美的自然环境，将以往适合于人和动物生存的环境，打到不适合的底线。如过度砍伐、过度放牧造成的水土流失、荒漠化和沙尘暴、泥石流，畸形发展高污染产业导致的江河、空气严重污染。

尽管中国人知道，并在文字上强调环境的重要性，但在他们的潜意识中常常认为：“为了社会的整体利益，在一定程度上牺牲环境是合理的。”而这个所谓的一定程度，到最后就成了不可容忍的最终程度。

也许有人会质疑：发达国家不也曾发生过严重的环境公害问题吗？如美国洛杉矶的光化学烟雾事件、英国伦敦的烟雾事件、日本水俣病事件，那他们不也是以环境为底线，进行竞底吗？

但只要深入分析就会发现其中的区别：发达国家发生环境公害问题，主要是因为当时对某种做法的长远影响，并不能预先确定。他们在发生某种环境污染后，往往会痛定思痛，制定严格的防范措施，使这种污染再次发生的概率，大大减低。

实际上，他们重复发生同样的严重污染事件，确实不多。

而中国作为后发展国家，对前人所犯的错误，没有可能不了解。任何一个决策者都不可能不清楚：将造纸厂、电镀厂的废水，不经处理就直接排入江河，将导致什么样的后果！

但中国却依然不断变本加厉地重复前人的错误。

这就是竞底。

三、底线类型（21）

牺牲自然环境，已受到很多人的重视，因此我们不再赘述。但为了经济发展牺牲人文环境，则较少被人关注：

贪赃枉法、行贿受贿、拜金主义、掺杂弄假，在中国日益泛滥、猖獗，企业的社会责任意识薄弱，个人的道德水准下降，使整个人文环境向底线滑落，这也是竞底式发展所带来的负面影响。

案例：美国朗讯公司向中国电信官员行贿，违反美国《反海外贪污法》

2000年到2003年，朗讯邀请约1000名中国国有电信公司官员赴美国或其他地方旅行——这些国企都是朗讯的潜在客户或已有客户。而官员们在朗讯的内部记录中常常被标为“决策者”，指其能带来新业务。

这些官员在美国只花很少甚至不花时间去参观朗讯公司，而大多在各个旅游点如拉斯维加斯、大峡谷、迪斯尼世界、纽约等地游玩，朗讯为此支付了全部费用，朗讯把这些旅游归类为“售前”或者“售后”项目，取决于朗讯是想从这些客户那里获得业务（“售前”）还是对已有合同关系（“售后”）的酬谢。

朗讯为55宗“售前”旅行花费超过100万美元，为约260宗“售后”旅行花费900万美元。

为此，朗讯的四名中国高层管理人员被同时解聘，并最终被罚款250万美元。

中国与此事有关的近千名电信官员，却无一人因此事受到处理。

中国有句古话说，“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”，在海外做生意相对清白的朗讯，到了中国，竟成了行贿者，到底是中国的环境使然，还是他们积极主动以行贿为武器，污染了中国的商业环境，这也许只有朗讯的中国高官们才能真实回答。

案例：脑白金广告：史玉柱对中国人文环境的竞底

中国是一个人情社会，在节庆喜日或平常处于交际、应酬的需要，肯定会适当地互赠礼品。但送礼之风一经过头渲染，就容易成为世人的某种负担，甚至贪官收受贿赂的有效手段，因此，送礼之风不可长。

竞底怪才史玉柱在兵败巨人大厦后，经过三年的对内竞底，终于捣鼓出一个名称闪闪发亮的玩意：脑白金，以此重现江湖。

这脑白金虽然名称闪闪发亮，但实质上主料不过是美国人早就普遍使用的褪黑素。麻省理工学院的乌尔特曼是研究褪黑素的专家，他说“没有证据表明，褪黑素对人的寿命期望值有任何影响”。

美国专家还在一个专门的研讨会上警告：市面的褪黑素产品剂量太高，会造成低体温、不孕、降低男性性欲的负作用，必须在医生指导下低剂量使用。

1997年，中国卫生部给脑白金批准的仅仅是“改善睡眠，润肠通便”。但史玉柱们使用掺水式竞底策略：在一本随脑白金附送的小册子中，它的功效被扩张到降压、抗癌、内分泌调节等数十种，还居然能提高性快感，甚至能“推迟更年期十五年”！

同时，该书堆砌了大量没有出处的史玉柱式神话，比如说“美国五千万人疯狂抢购”、“价格被炒到白金的1026倍”、“克林顿、教皇保罗二世也服用脑白金”。

如果仅靠小册子中这种不着边际的竞底式宣传，脑白金想打开市场绝无可能。史玉柱深知在中国，广告的力量和影响是多么巨大，他自然不会不善加利用。

脑白金的广告非常奇特：作为保健品广告，它一字不提脑白金是什么东西，有些什么作用。而是完全将它作为一种最佳的首选送礼工具，来直白通俗地大肆宣传。在很多人看来，这一系列广告一无是处，业内人士斥责其毫无创意，土得令人恶心。

三、底线类型（22）

但正是这些被人喻为“第一恶俗”的广告，使脑白金创下几十亿的销售额，让史玉柱咸鱼翻身。

对人文环境的破坏，远没有对自然环境那么直观、容易被人觉察，竟底怪才史玉柱正是钻了这个空子。脑白金的恶俗广告和史玉柱的竟底做法，曾经在相当长的时期内，在中国大地横行无碍。直到2008年7月30日，中国广电总局社会管理司副司长在“城市电视台广告经营管理现场交流会”上，指出对于一些虽不违法，但内容低俗，对社会风气造成一定负面影响的广告，也要在审查监管中严加把握。他举例说，根据举报，观众对“脑白金”的“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”和“黄金搭档”的“送老师，送亲友，送领导”广告很反感，他说：“一个很纯洁的小孩，知道什么是送礼呀？（这些广告）会误导下一代的社会价值观念，对未成年人的影响非常恶劣。”

显然，广电总局的这次会议为史玉柱们设置了新的人文环境底线，相信这也难不倒他，史玉柱肯定会在不久的将来又捣鼓出符合底线范围的新的恶俗广告，然后迫使广电总局再次提高底线。

社会就在这样不停的博弈中朝前进步。

环境底线的另一种表现形式是：利用不适当的恶劣环境，以降低综合成本。

案例：厕所旁生产的美味哈根达斯

2005年6月16日，深圳罗湖质监局按群众举报，前往振华大厦的一套三居室小作坊。没想到这个无牌无证的地下作坊竟是哈根达斯深圳品牌经营店的正宗“加工厂”，供应着深圳哈根达斯全部五家品牌经营店的货源。

执法人员很难相信这种所谓“冰淇淋中的劳斯莱斯”竟然会在这样的条件下生产出来：一入门的右手边就是卫生间，卫生间的门敞开着，里面散乱地放着几双鞋，晾着刚洗过的袜子；而再过去，客厅就

是“加工车间”，一个大大的半人高的垃圾桶放在正中央，沿着客厅的墙壁摆满了工作台，烤箱。

最后经过查证，这确实是哈根达斯深圳公司的加工厂。

质监部门依法查封了这家非法加工厂，并将现场和已发运到各销售店的哈根达斯冰淇淋蛋糕全部销毁。

这种击穿环境底线的做法，使哈根达斯身陷“厕所门”，声誉受到极大影响。至今每当我走过万象城的哈根达斯漂亮的销售点时，心里总免不了涌起一片疑云，它是厕所旁生产的吗？

12. 时间底线

有相当多的工作，存在着一个必须完成的时限，超过这个时限，就会产生严重的后果，因此这个时间也常常会成为对手竞底的武器。

案例：艾柯卡用时间底线对克莱斯勒工会竞底

美国汽车巨子艾柯卡在接受濒临倒闭的克莱斯勒公司后，他觉得自己首要任务是压缩开支，而第一步就是降低工资。

他首先降低了高层管理人员工资的10%，自己也将年薪从36万美元降为象征性的一美元，随后，他对工会领导人说：“每小时17元的工作是有的，20元的一件也没有。”

工会当即拒绝了他的要求。双方僵持了一年，罢工断断续续，始终没有进展。

三、底线类型（23）

后来，在一次罢工中，艾柯卡忽然将工会代表们召来说：

“你们这种间断性的罢工，使公司无法正常运作，如果明天上午八点还不开工的话，将有另一批人顶替你们的工作。”

工会代表原本想通过谈判，在工资问题上取得新的进展，他们为此做好了思想上和资料上的准备，但没料到艾柯卡会这么直截了当地竟底。

经过短暂的讨论，工会基本上完全接受了艾柯卡的要求。

而在某些场合，时间是达到某种效果的必需资源，缺乏足够的时间，就不可能达到起码的效果。

案例：竟底式的相亲：上海白领相亲1小时见千人

2008年某日下午，在上海举行的一个相亲会中，3000余位白领参加者，在1小时中可与超过1000位异性见面。

据活动主办方介绍，3000张门票通过婚介机构等渠道向社会免费发放。45岁以下的单身白领，只要凭身份证，便可以参与相亲。

在卢湾体育馆的大会现场，男白领排列成队，女白领走完整个队伍，需要1小时。主办方表示，每个参与活动的人都可以与超过1000位异性见面。由于人数多时间少，不少参加者抱怨无法有更详细的了解。一位张女士直言，在“检阅”过所有男性后，自己已经记不清将手中的“缘分卡”分别交给了谁，“和每位男士的见面时间平均为23秒，印象不深”。

显然，主办方出于良好目的，筹办了这次活动。但为了达到轰动效果，却用了竟底方法，没有充分考虑到人性因素，最终的实际收效不佳。

13. 生理底线

生理底线就是人的生理承受极限，郭台铭的血尿哲学，挑战的就是生理底线。

对中国人而言，最根本的底线就是人的生命，即所谓“人命关天”，但这句话并不是说中国人重视生命，而是说在出了人命案之后，才想到该如何进行补救。

案例：山西黑砖窑的奴隶式生存之道

刘宗军是山西省太谷县任村乡东卜砖厂所有民工的真正竞底者，他请了一帮打手，控制着所有来自四川的民工。这些民工全部被安排在制砖、晒砖、砖窑等粗笨、繁重的岗位，每天凌晨四点就得上班，晚上十二点才能下班。砖厂对民工的吃饭时间也作严格限制，超过时限下一顿就没饭吃。民工们不能打电话、发信，他们没有从砖厂拿到分文。

刘宗军监督民工多干活、多生产，任何影响生产效率的行为，都会受到严酷的惩罚，他发明了“跑窑”的惩罚方式，即让受罚者绕着烧砖的大窑奔跑，直到体力不支倒下为止。他的规矩是：只要有一个民工触犯了他，所有民工就得全部跑窑。

对刘宗军来说，一个民工就是一笔财富，少一个民工就少一笔进账，为了防止民工逃跑，他晚上派人把守工地大门，上班派人监工，但即使这样，还是不断有民工逃跑，连刘宗军的堂弟也不堪压迫，逃跑被抓回后，被刘宗军用方铲暴打一顿，最后连铲把也打断了，身上的伤口缝了二十八针。

砖厂的黑窑奴工被打死，有的直接被扔进黑窑里烧掉，有的则被偷偷埋葬，一些“黑奴工”、“包身工”、“童工”生不见人，死不见尸。

三、底线类型（24）

这样的黑砖窑，在山西形成了一个相当完备的产业链：

拐骗绑架，集中运输，讨价还价。这是贩卖人口的链条；

黑窑主打点当地关系，应付各种检查，包工头雇用打手，购买农民工进行生产。这是黑窑运转的产业链。

虽然黑窑奴工的生存状态极差，但这个产业链的利润，却是难以想象的微薄：一般窑主支付给包工头每一万块砖360元，这360元在理论上是包含工人工资的，窑主每一万块砖只能卖1000元，除了要付360元给包工头外，还得承担场地、材料、机器设备、工商税务等方面的费用，还得打点有关的方面，这样窑主一年辛苦下来，也只有三五万元的收入。

而人贩子每诱骗来一个奴工，可得介绍费400 500元。因此，很多黑砖窑的包工头和打手就尽量诱骗自己家乡的人来做奴隶，成了“老乡骗老乡，老乡拐老乡”。而当他们把老乡诱骗到黑砖窑之后，为了对他们进行竞底，则最终演变成“老乡打老乡，老乡杀老乡”的惨烈事件。

黑砖窑在山西并不罕见，仅2007年5月就查处了3000多黑砖窑。同时黑砖窑也不仅仅只在山西存在，即使在经济较为发达的广东，也同样被揭发出黑砖窑炉工事件。

黑砖窑暴露了中国底层社会的竞底式生存状况，它挑战的就是人的生理极限。

案例：对生理底线竞底：航空公司省成本飞行组员3变2，飞行员到打瞌睡

台湾《中时电子报》报道，由于不景气，航空公司缩减营运成本，原本三人执行的加强组员飞航任务，日前悄悄缩减为两人的标准模式，因而发生飞行员体力不支、打瞌睡，甚至在飞机进场准备降落时，遗漏航管人员指示等严重危害飞行安全的问题。

另外，也有飞行员向“行政院”飞航安全委员会投诉指出，航空公司在航程八小时以上的长程航线班机，未装设供飞航组员休息的卧铺，易使组员疲劳，影响安全飞行。

一位外国籍飞行员向飞航安全委员会举报说，该公司一航线之单趟飞航时间约八至九小时，部分时间为夜间飞行，由于飞航时间较长，且飞航组员于一段时间内连续执行此种任务，因此公司过去都派遣加强组员（三人）执行，近来因成本考量，而改派标准组员（二人）。

飞行员表示，某次执行该航线任务时，副驾驶因体力不支，而几次在航程中打瞌睡；飞机要进场时，遗漏了几项航管指示，还好飞机最后平安降落，否则后果不堪设想。他自己也必须利用各种方式保持清醒，也曾听闻有组员执行该种任务时，半数的时间都在打瞌睡！

飞行员指出，台湾民航法规定的标准飞航组员时间限度为“连续二十四小时内，国际航线飞航时间不得超过十小时”，已经超越体能所能负荷范围，也高于世界各国普遍订定的八小时。

看来，台湾同胞的竞底，也是相当直截了当。同是中华文明，竞底是没有台海之分的。

14. 心理底线

与生理底线相比，向心理底线的竞底，则更为隐蔽，也运用得更广泛。

心理底线较为广泛，它通常包括心理承受力。现代社会在审讯嫌疑犯时，由于不能使用肉刑逼供，审讯者会争取将对手打到心理承受力的底线，使其不得不坦白。有很多自杀的人，也是被击穿了这类底线，从此结束痛不欲生的生命。

三、底线类型（25）

中国企业中喜欢使用的另一类心理底线是：强制性的激情。

激情是个美好的东西，它源于强烈的动机，即热爱。但企业中很多枯燥乏味的工作，刻板的管理制度，沉闷的说教，常常使员工无法热爱自己的本职工作，此时要求他们保持高昂的激情。

另外，像民族感情、文化偏好、消费习俗之类的因素，也会成为某种特定群体、特定时刻的心理底线，这也是竞底者务必注意的问题。

案例：丰田广告挑战中国人的心理底线

上世纪90年代初，丰田的汽车广告“车到山前必有路，有路必有丰田车”可谓相当经典而霸气。但很快由于经营策略的问题，丰田汽车在中国大部分地区，被“拥有桑塔纳，走遍天下都不怕”的桑塔纳轿车所取代。

2003年，丰田进口其“PRADO”普通越野车到中国销售。PRADO的本意为“平原”，该车造型也并非霸气十足，但丰田为该车型取名为“霸道”，并为“霸道”车刊登广告。

在广告画面上，霸道越野车威武地行使在路上，而两只石狮则蹲坐在路旁，一只挺身伸出右爪，向霸道车做行礼状，另一只则低头作揖，配图的广告语写着“霸道，你不得不尊敬！”

看到这则广告，有中国民众立刻在网上表示了疑议和愤怒，他们认为石狮在中国有着极其重要的象征意义，代表权力和尊严，丰田广告用石狮向霸道车敬礼、作揖，极不严肃；而且“霸道，你不得不尊敬”的广告语太过霸气，有商业征服之嫌，损伤了中华民族的感情。

一时间网友的声音迅速扩大，媒体也立刻跟进报道此事。

显然，近年来日本教科书事件，参拜靖国神社事件，遗留毒气弹伤人事件等等，一再触动中国人心里的历史伤痕，使相当多的中国人

建立了敏感的心理底线，此次霸道汽车广告事件，无疑击穿了这条敏感的心理底线，以致引发各方的强烈反应。

随后，丰田公司启动危机公关程序，在各大媒体和主要网站上刊登道歉信，向中国人道歉，而新款霸道车的销售，理所当然地遭遇了滑铁卢。

与丰田公司相类似，日本立邦也发布过一条名叫“龙篇”的油漆广告，画面上有一个中国古典式的亭子，亭子的两根立柱各盘着一条金龙，左边的立柱色彩黯淡，但金龙紧紧地攀附在柱子上；而右边的立柱因为涂了立邦漆，闪闪发光，金龙攀附不住，无奈地跌落到地上。

这条广告由于龙的跌落，击穿了自喻为龙的传人的中国人的心理底线，也掀起轩然大波。这一事件除了广告制作公司出面道歉外，日本立邦置身事外，并无任何声明和解释，但却被作为策划失败的教训，写入大量商业文章和案例。

案例：华为的自杀事件与心理底线

华为在频频出现自杀事件前，是一家漂亮的高科技公司：员工薪酬好，企业效益增长快，与跨国公司在主流市场以主流产品竞争，毫不逊色，整个社会对它基本上是赞誉一片。

但众多的自杀事件，使人们本能地意识到：华为已濒临底线。这才引起社会对华为的运作模式、企业文化开始反思。

三、底线类型（26）

心理学的存在分析理论认为：人的空虚感并不意味着一个人确实空虚，或没有表现情感的潜能，而是由于人们感到自己既不能对外部事物加以控制，也无法对别人施加影响，无力改变我们周围的世界，这种无力感诱使人产生强烈的失望感，于是便不得不放弃自己的要求和情感，久而久之，使人变得更加冷漠无情，陷入更深的空虚和孤独之中。

任正非虽然在华为内部是至高无上的竞底者，但他在大环境中，同样是被竞底者，他在2008年的感叹，就明确地表达了自己的这种空虚感：“千万不要以为自己能改变这个世界，其实我们才是幼稚可笑的，不要有太多幻想。”

这种空虚感必然会带来深刻的孤独，人们越是想和别人建立联系来防止孤独，反而越感到孤独，环境的力量也会使人们抬不起头来，因此人们不得不默默地承受痛苦，不得不假意奉迎，这样就学会了如何“适应别人”、“适应环境”，学会了和那些并不真正喜欢和尊敬的人建立联系，但与此同时却压抑了自己的个体性和存在感，自己的内在潜能也得不到充分发挥。在这种情况下，必然会产生焦虑，焦虑到底线状态，则会有绝望、轻生的情绪产生。

这种情结浓重到极限，就会产生自杀行为，而任正非多次坦言，自己常常有活不下去的感觉。

有知情者说：身处技术更新极快的IT业，同时又以“狼文化”为企业文化，华为公司内部管理非常严格，加班时间长、业绩目标明确的管理特点给员工造成了极大的心理压力。相比面对面交流和电话交流这两种更为直接的沟通方式，大部分技术人员普遍更喜欢采用E-mail这种交互性比较差的沟通方式，从事技术工作的员工在与人沟通方面相对欠缺交互性，工作环境的压力加上人际交流的阻碍，构成了华为员工沉重的枷锁。

从简单的报道来看，华为员工的自杀，大多是因为走到了心理底线：

2007年7月18日下午，年仅26岁的华为员工张锐，在深圳梅林某小区的楼道内自缢身亡。

当年4月，张锐应聘华为并被录取。5月14日，张锐与华为签订了为期一年的劳动合同。对此，他很高兴，还打电话告诉了父母。但张锐的兴奋并没有持续多长时间，和他住在一起的表弟首先感觉到了这种变化。表弟说几天之后张锐就有些不高兴，晚上经常失眠。他问张锐是否工作压力比较大，张锐说表现不好就会被主管批评，还要经常加班。一个多月后，父母接到了儿子的电话。张锐表示，因为工作压力比较大，他想不干了，并征求父母的意见。对此母亲明确表示不同意。由于惦记着儿子，母亲催促父亲去深圳劝说孩子不要放弃这份工作。7月1日，张锐父亲买了张站票，带了个小板凳坐车到了深圳。在父亲的劝说下，张锐逐渐恢复平静，同意继续工作。3天之后，父亲回到了武汉老家。

但几天之后，张锐再次打电话回家表示准备辞职，老父只好第二次来到了深圳。7月17日，进入公司60多天从没请过假的张锐向主管请了一天假。晚上，他与父亲一起到小区附近散步。7月18日，张锐又请了一天假。下午2时，他告诉父亲要出去，从此再也没有回去。张锐选择了自缢这种方式与亲人告别，没留下一句话，身后只有因上大学欠下的5万多元债务。

在张锐死后，华为方面向家属表示：华为公司的员工的确都有压力，但对于张锐来说，压力实际上远没到把他击垮的程度。张锐进入华为只有60多天，没有转正，也不能独立承担项目。张锐性格比较内向，“外人很难进入他的内心世界”。

三、底线类型（27）

最后，华为人事部副部长以典型的华为立场说：“张锐选择了这条路，将痛苦留给你们，也给公司造成了负面影响，这是一种不负责任的行为。”

这就是一个竞底组织对一个鲜活生命殒逝的“一般”结论，透着无尽的冷漠和冰冷，没有忘记把自己的责任推得一干二净。

2007年8月11日17时30分左右，在长春市国联小区，华为长春办事处员工赵炳与人在电话里争吵20分钟后，纵身从7楼跳下身亡。

据了解，该7楼正是华为办事处。事发后，办事处迅速下令封锁消息，各主管分别通知下属员工，禁止接受任何媒体采访及公安机关调查。

而据网友的贴子称，在赵某跳楼时，办事处正在做所谓的培训，这种培训“每周至少一次，都是在周末，强制参加，不参加的会受处罚”。据称，赵某临终前接的电话极有可能是其主管张某打来的，张某因赵某未参加培训，在电话中严厉批评赵某，以致其过分激动，最终跳楼自杀。网友分析，“办事处不合理的销售指标，多得不可理喻，强迫性、几乎与员工无关的会议、培训又在此次惨剧中充当什么角色呢？”

2008年2月26日下午13时左右，华为成都研究所员工李栋兵跳楼自杀。

2008年3月6日中午12时20分左右，华为公司深圳坂田研发基地科研中心F2餐厅内，正在吃午饭的男员工张立国突然起身跃下3楼栏杆，坠落1楼砸中餐椅身亡。

2008年6月，任正非在优秀党员座谈会上，发表《人生是美好的，但过程确实是痛苦的》，回应社会对华为自杀事件的议论，其中谈道：

“近些年来有员工自杀，大多数是个人原因，有些进来也就一个月不到两个月左右，时间比较短。我们忽略了心理测试，对他们的心理关怀也不够。

“整个社会的环境和氛围已经很宽容了，同性恋在这个社会上也不会受到太多的谴责和歧视！你既然有这么大的精神压力，你为什么要选择这条道路呢？你既然选择了这条路，就说明你认为它是正确的，是你的追求，那你怕什么呢？所以我认为我们很多员工面对生命过于草率，实在不好，不好。特别是工作没有成绩啊，决策失误啊，走向这一步，更不好！我们有的员工的精神包袱太大，在这个进取的团队里面，落伍了就感到有点压力。”

显然，任正非并没有反思自杀事件折射出来的华为文化问题，而是简单地将其归咎为“大多数是个人原因”，埋怨他们“面对生命过于草率，实在不好，不好。特别是工作没有成绩啊，决策失误啊，走向这一步，更不好！”轻描淡写地说他们的死是由于“精神包袱太大，在这个进取的团队里面，落伍了就感到有点压力”。这正显示了“竞底者不能认错”的规律。

在这篇文章中，任正非也谈到了他的竞争观：

“美国竞争失利是因为他们薪酬太高而失利，而不是因为华为的崛起使他们失败了。所以美国很多要人跟我交流，我就讲你们失败是因为你们的薪酬起点太高了。”

听话听音，任正非的言下之意是：华为竞争胜利的原因，是由于薪酬相对更低。这也正印证了华为的竞底特点。实际上，华为的行业对手确实指责说：华为“奇迹”无非是低廉的价格，加上无所不用其极的市场策略。华为带来的恶性竞争，最终让行业参与者都没有好日子过。

三、底线类型（28）

竞底，实在是一把双刃剑，用于他人，则他人难受；用于自己，则自己难受。

但竞底确实能带来一时的竞争力，有时还会迸发出闪亮夺目的光彩，如斯大林时代的苏联快速工业化；如希特勒在短短几年内，就通过扩张军备重振德国雄风。这些辉煌都曾让世界为之震撼，更让不少顶级学者为之着迷，认为极权、独裁有利于社会发展。华为今日的成就，比起这些超级竞底高手，连九牛一毛都不能算。但如今这些曾经显赫一时的庞大帝国，只作为人类的历史教训，被人提起而已。

为什么呢？就因为这些帝国走的不是竞优策略，没有为人类真正增加价值，一旦时机来临，人类将弃之如敝屣。

华为的未来又将怎样呢？我们将在第七章的案例中进行探讨。

15. 综合底线

在实际操作中，一项竞底行为往往会面临多种底线：如经营一座血汗工厂会挑战生理底线、心理底线、环境底线、法律底线等；争取某个合同会遇到风险底线、道德底线，等等。这种多条底线同时发生作用的情况称为综合底线。

当然，为了使竞底能不断进行下去，竞底者会不断尝试，还会有花样翻新的新型底线出现，越是新奇的底线，越能达到出奇制胜的效果。

问题是，中国人把自己的聪明才智用在这些方面，能昂然屹立于世界民族之林吗？

案例：击穿综合底线——长虹在美国遭遇巨额亏损

依靠垄断彩管和率先打价格战的竞底策略，长虹勉强爬上了中国彩电第一的宝座，但靠这种低级竞底手段获得的优势，很容易被对手超越。

2001年，重掌大权的倪润峰为实现长虹的海外战略提高销售额，迫不及待想打开美国市场。

竞底战略一直强调“哪里有需求，哪里就可能被竞底；哪里需求越强烈，哪里就容易被竞底得更厉害”。

倪润峰迫切想进军海外市场的需求，首先就让自己处于潜在被竞底地位的不利地位。在数度赴美考察后，长虹与美国APEX董事长季龙粉达成了合作意向。

季龙粉虽然留学后定居美国，但到底是个中国人，对竞底的那一套策略非常熟悉：他在美国做生意，靠的就是低价竞争和赊销，一台APEX的DVD，在沃尔玛只有39美元。而对国内供应商，季龙粉则千方百计先拿到货，再千方百计拖延付款。

中国的许多大公司，如上海工业投资有限公司，天津的天大天财以及宏图高科等，都吃过季龙粉的亏。

但倪润峰病急乱投医，最终还是选择了声名狼藉的季龙粉。

在长虹的这个案例中，也许存在某种“神奇”的原因，它轻率地突破了机制底线：中国公司做外贸，通常以T-T(现款现货)方式，或不可撤销信用证(货到由银行付款)两种方式，这可以较好地保证中国公司货款的安全性。但显然，长虹为了达成与季龙粉的合作，跳过了这条机制底线，采取了先铺货，销售后回款的商业模式，将中国人生产的彩电、DVD，等等，源源不断地发往美国APEX。

但季龙粉却总是以质量问题或货未收到为借口，拒付或拖欠货款。

如果作为一个正常的商人，在这种形势下，一定会断然停止向美国发货，并开始追讨货款，但也许是在某种“神奇”力量的作用下，长虹不断放宽自己的心理底线，使APEX欠长虹的货款如雪球般迅速膨胀，直到4.675亿美元。

三、底线类型（29）

甚至到这种局面，长虹依然不认为自己已经被打到底线，它还想极力掩盖已经出现的问题。2003年3月5日，《深圳商报》刊登“传长虹在美国遭巨额诈骗，受骗金额可能高达数亿”一文。对此，长虹反应相当激烈，认为该报导给他们带来了不可估量的损失。他们通过绵阳市委紧急致函深圳市委，希望《深圳商报》对失实报道予以澄清，并公开声明：保留采取法律途径解决的权利。

长虹竞底式的危机公关发生了作用，《深圳商报》不得不在显要位置对此事进行了“澄清”。

但长虹被打到底线的严酷事实，却不会因为所谓的危机公关而消失。仅仅一年后，长虹就不得不在公告中宣称，公司应收APEX账款4.675亿美元，折合人民币超过38亿元。

这一次长虹的被竞底，不仅带来数十亿的直接损失，还导致中国彩电企业集体在美国遭遇反倾销，损失不可估量！

有业内人士这样评价倪润峰：他的口号非常漂亮，“大市场，大外贸”，是个权威型领导的典范，蔑视游戏规则，无情地颠覆游戏规则，并擅长以自己的方式重建新规则，他对自己的力量充满信心。

所有这些，正是最典型的竞底者特征。

但这一次，竞底者倪润峰却在美国遇到了比他更厉害的竞底者季龙粉，因此被深深打到底线。

2004年10月，季龙粉在深圳被拘捕。2006年4月，他与长虹签订和解框架协议，但直到2007年7月，才将一些股票作价6000万归还长虹。

这6000万股票的作价是否合理，姑且不论，但按这样的还款速度，38亿欠款何时才能还清呢？这是否又是长虹在以敷衍塞责的方式，对广大投资者竞底呢？

四、不断变动的底线（1）

达尔文的进化论认为：竞争最激烈的地方，也是进化最快的地方。对中国的竞底者们来说，所谓的进化，就是越来越适应更严酷、更苛刻的底线。

在前面电话机厂的案例中，最初大家都用铅做加重块，这是第一条成本底线；李志强率先用不锈钢代替了铅，将成本降下1元多，很快，他的对手相继跟进，于是形成了新的底线；接着有人发现用铸铁代替不锈钢，能进一步节省成本，这回轮到李志强向他的对手学习了。

达尔文的“物竞天择，适者生存”，体现在这里，就是底线越来越严酷：谁不能适应新的底线，谁就像池塘里缺氧的鱼，开始呼吸困难、渐渐将窒息而死。

有时，底线就像拔河比赛中双方之间的那条中线，是竞底者与被竞底者双方之间博弈的结果。竞底者强大了，就能操纵底线向有利于自己的方向移动，反之亦然，如果被竞底者强大了，虽然他们一时还不能赢得竞底者的地位，但仍然可以使底线稍稍移动，让自己有更多的生存空间。

案例：家乐福与上海炒货业的博弈

国际上的大卖场主要通过两条途径赢利：

一种是通过收取进场费和咨询费等来赚取利润，供货商不必把自己的详细的利润成本清单，罗列给大卖场，这类模式的代表是家乐福；

另一种是大卖场通过先进的物流体系等有效方式降低成本，赚取利润，但要求供应商向大卖场提供详细的利润成本清单，这种模式的代表是沃尔玛。

相对于众多的供应商来说，大卖场显然就是竞底者，他们制定的采购规则和格式合同，就是底线之一。

2003年6月，上海炒货的会员企业由于不堪家乐福的沉重竞底，双方沟通谈判失败，断然宣布停止向家乐福供货。

而家乐福向会员企业所收的名目繁多的进场费也浮出水面：

法国节日店庆费每年10万元

中国节庆费每年30万元

新店开张费1至两万元

老店翻新费1至两万元

海报费每店2340元，一般每年10次左右

堆头费与海报同步，每店1500元

四、不断变动的底线（2）

在苦苦僵持一个月后，此事终于被媒体炒得沸沸扬扬，称之为“家乐福炒货风波”。

2007年3月下旬，上海炒货协会宣布与家乐福的博弈，取得阶段性胜利，也就是说他们通过努力，修正了以往由家乐福单方面制定的底线。

但对于新的底线，上海炒货协会却语焉不详：“家乐福已同意今年各炒货厂家与其签订的合同中不再增加新的进场费用，同时部分有分歧的进场费用将给予适当调节。”

也许作为一个被竞底者，这就是在和竞底者博弈时，能争取到的最佳结果。

五、击穿底线和突破底线

案例：竞优和竞底——挑战底线的两种模式

毋庸置疑的是，人世中的任何一项竞争活动，都带有挑战底线的色彩：

两国之间的战争极限性地考验了两国人民对流血、恐惧、苦难的忍受力底线，也最大程度地考验了他们的聪明才智和对正义的理解，这些构成了国家的精神底线。

竞技体育显示了最浓厚的挑战底线色彩，各个项目的世界纪录、奥运纪录、国家纪录、省纪录、市纪录、校纪录，就是一条条明确规定的底线；另外，同台竞技的对手的成绩，也是不明确的未来底线。

但挑战底线存在两种方式，以体育训练为例：

有些人通过加大训练中的科学因素、刻苦训练，并使训练的支出符合自己的经济水准，以此来挑战底线，这会使人类在可持续发展的条件下，变得更快、更高、更强，这是一种竞优。

但也有人为了了一时的荣耀，不惜残害自己的身体，服用违禁药物，或不顾客观经济能力勉强为之，这种挑战底线的方式，就是不值

得提倡的竞底。

竞底者与底线的关系，犹如站在板凳上的活人与套在其脖子上的绞索之间的关系，只要处于竞底色彩浓厚的环境下，脖子上的绞索就不可能取下来。

竞底的残酷性在于，如果竞底者无所作为，随波逐流，那么必然面临被淘汰的结局，因为底线是一种客观存在，随着时间的推移，它会在对手们的不断竞底中不断抬高，犹如绞索越抽越紧，因此，竞底者必须有所作为，他既要全力摆脱对手强加给他的竞底，同时也要抓紧一切机会对他们进行竞底。

四、不断变动的底线（3）

这种作为可分为两类，一是竞底者通过智慧、坚韧、外界关系甚至运气成功地将底线推开，或让自己离底线更远，我们称之为突破底线。这就如同板凳上的人设法将绞索套得更松一些。

以李志强的电话机加重块为例，当他用不锈钢代替铅，使自己的成本比对手低1元时，他就在1元的程度上突破了成本底线对他的限制。对竞底者而言，突破底线意味着竞底空间的扩大，因此是他们普遍追求的目标。

当郭台铭将鸿海从台湾搬到深圳成立富士康时，他就是要突破台湾工人薪酬高的底线。他成功了，从而成为世界代工大王。

而另一家台湾企业明基收购了西门子的手机业务，当管理层希望随并购而来的德国员工也像台湾员工，甚至大陆员工那样工作时，他们是在试图突破德国员工效率低下的底线。但明基失败了，最终以亏损8亿美元壮士断腕，将这块业务抛弃掉。

面对底线，有些竞底者则会采取另一类行动，他们可能铤而走险、鲁莽行事，也可能实行鸵鸟政策，惘然不顾底线向他们不断逼近的现实。

这类行动往往会造成严重后果，我们称之为击穿底线。击穿底线就如同板凳上的人，为挣脱绞索盲目地错误行动，不慎踢翻了赖以立足的板凳，绞索立刻紧紧地勒住了他的脖颈。

击穿底线常常会给竞底者带来灭顶之灾，即使通过重重危机公关，侥幸逃过一劫，也必然元气大伤。

2008年9月，当三鹿、蒙牛、伊利等奶制品厂被曝出产品中含三聚氰胺时，这些无良企业一直在玩的底线被彻底击穿，三鹿董事长及有关人员被刑拘，工厂停工并面临破产，其他公司也遭遇巨大的信用危机。

因此，如何既要竞底，又避免击穿底线，这是中国的竞底者们需要时时刻刻注意的问题。但这种感觉犹如刀头喋血，也是坐在随时可能爆发的火山口上，使人承担强烈的精神负担，因此中国的企业家们不仅很少有幸福感，而且常常会患上心脏病、高血压、神经衰弱，甚至英年早逝就不是一件难于理解的事。他们也常常把自己内心的压力转嫁给公司的员工。

四、不断变动的底线（4）

对平庸竞底者而言，底线是阻碍其行为的制约，同时也是保护他们前行的防护网。他们小心翼翼，力求不击穿底线。

而对强悍竞底者来说，底线能约束的只是对手，他们追求的是如何突破底线。

案例：联想努力奋斗，突破底线争荣誉

1988年，联想汉卡被国家评为全国科技进步二等奖，并公布在《人民日报》上。但联想不满足只被评为二等奖，他们认为，评委把联想汉卡作为计算机辅助产品是没有看到它对中国国民经济的巨大利益，这是很不恰当的，因此想推翻评选结果。按程序，必须在由50人组成的专家组中，找到至少10人联名要求复议，然后召开专家大会，让2/3以上的专家同意复议，才能改评一等奖。为此，联想按照50名专家的名单，展开全方位立体化的公关攻势，本着不达目的誓不罢休的精神，终于有10名专家被竞底成功。

接着专家大会召开，联想汉卡被评为科技进步一等奖。