



生活方式

创造商业价值

孙景华 著

未来管理系列

Lifestyle
to create business value

堵车不合理，却成就了日落西山的广播电台；
等电梯很无聊，却成就了江南春的分众公司。
这就是生活方式带来的商业价值。



机械工业出版社
China Machine Press

孙景华◎著

未来管理系列

Lifestyle
to Create Business Value

堵车不合理，却成就了日落西山的广播电台；
等电梯很无聊，却成就了江南春的分众公司。
这就是生活方式带来的商业价值。

生活方式
创造商业价值



机械工业出版社
China Machine Press

堵车不合理，却成就了日落西山的广播电台；等电梯很无聊，却成就了江南春的分众公司。这就是生活方式带来的商业价值。

作者根据自己多年的心得与感悟，通过阐述生活方式创造商业价值，向我们讲述了一种崭新的管理思想。书中所列举的例子都是发生在你身边的生活现象，阅读起来非常亲切。同时，作者也将这种感悟提升到了管理理论层面，分析、归纳了这些现象。

本书对企业家确立研发产品的思考角度、企业者寻找创业思路都能起到非常积极的指导作用。

图书在版编目（CIP）数据

生活方式创造商业价值/孙景华著. —北京：机械工业出版社，2009.1

（智囊丛书——未来管理系列）

ISBN 978-7-111-25848-3

I. 生… II. 孙… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2008）第 200226 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：赵丽敏 侯振锋 责任校对：唐海燕

责任印制：杨 曦

三河市宏达印刷有限公司印刷

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·10.5 印张·1 插页·104 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-25848-3

定价：30.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：（010）68326294

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

编辑热线电话：（010）88379709

封面无防伪标均为盗版



前 言

PREFACE

在本书中，我表达了这样一个观点：如果我们把典型的工业与企业时代称之为提高和改善“生活质量”的时代，那么，未来的知识与信息社会就是发现和创造“生活方式”的时代。

在一个贫困的社会，人们仅能维持生存，没有选择“生活方式”的余地，最多有生活质量好与坏或高与低的区别。

工业企业时代所推崇的“好产品”的三要素（质量好、价格低、功能全），也正是以好与坏或高与低作为衡量的标准的。虽然标准化的工业品大幅度地提高了人们的生活质量，但同时也在消灭或变相地消灭生活方式，其实质就是在消灭消费者的个性和选择。

整个社会富裕程度的普遍提高，给人们选择生活方式提供了可能。顾客的消费选择标准不再是满意或不满意，而是喜欢或不喜欢。

“满意或不满意”代表的是组织内部的质量或价格，而“喜欢或不喜欢”则代表着组织外部的顾客的生活方式。只有当产品所代表的生活方式与顾客的生活方式相符合时，顾客才会说“这是我所喜欢的产品”；否则，即使它质量再好、价格再低廉，对顾客来说也是无用的垃圾。因此，“顾客时代”和“生活方式”的管理逻辑是完全不同的，甚至是截然相反的。

二

一般来说，总是先有“生活质量”的改善和提高，后有“生活方式”的改变和选择；而不是相反。

什么是生活方式？按照中国学者袁岳的说法，就是在我们日常生活中不断重复的行为，它是与“生产方式”相对应的一个概念。各种不同的行为长期持续，就形成了我们日常的生活习惯，即生活方式。这些行为的共同点就是不断的重复。

我们每天都在重复的柴、米、油、盐、酱、醋、茶，当然是一种老百姓日常的生活方式，只不过它是一种连傻瓜都能发现的生活方式，并不具有我要说的生活方式创造商业价值。事实上，它只是一种日常生活的必需品，因此，它依旧属于生活质量的范畴。即使“盐”的质量再好，它依旧是为了提高人们的生活质量，而不是改变人们的日常生活方式。

我这里所说的商业意义上的生活方式，包括以下看法：第一，它是个性化的产物，每一个人都是不同的、独一无二的，个性化的生活方式越丰富，整个社会经济就越繁荣。第二，没有纯粹意义上的个人生活方式，在无国界的网络化的世界里，你并不孤独，你总能找到与你兴趣相同或生活方式相似的同道者。第三，生活方式是不能用正确或错误来判断的，只要能够流行起来，它就具有了相应的商业价值。

首先，在一个生活方式的时代里，概念本身就是产品。

是“概念”将模糊不清、一片混沌的生活方式清晰地地区分为一条条迥然不同的生活方式的河流。一般来说，“概念”的影响力越大，能吸引的顾客数量就越多，它的商业价值也就越大。因此，“概念”有着双重的意义：一方面，它意味着企业必须准确地将有形产品镶嵌到无形的生活方式中去；另一方面，它拒绝或排斥不相干的生活方式。

其次，“时间”是划分生活方式的重要手段。

不同的顾客经常在相同的时间不约而同地消费同一种产品或服务，因此，可以通过划分时间来划分生活方式。事实上，生活方式就犹如一条河流，它的两端是开放的，它在不断告别旧的顾客的同时，也在不断吸纳新的顾客。其中，压缩时间或拉长时间成了创造生活方式的重要手段：压缩时间意味着快节奏的生活方式，而拉长时间则意味着慢节奏的生活方式。

最后，在一种生活方式形成的“商业空间”里，重新定义你的竞争者与合作者。

单个企业要单枪匹马地创造一种生活方式，是很危险的；只有当不同产品或不同产业围绕着同一种生活方式通力合作时，才可能形成一种有影响力的生活方式。原因是：从顾客的角度来看，几乎没有单独的产品，产品之间都是有联系的，就如同裤子和衣服一样。因此，非同类产品、非同类企业、非同类产业之间需要通力合作，才有可能创造一种生活方式；并且只有当一个产品或企业允许其他不同的产品或企业参与时，才可能形成一种生活方式的大合唱。

就这样，顾客时代的“老三样”（功能、质量、价格）被生活方式时代的“新三样”（概念、时间、空间）所取代，伴随着的是，竞争变成了合作，封闭变成了开放。

通俗地说，只要企业能够创造出一种恰当、合理的生活方式，那么，散落在世界各个角落里的零散顾客就会不请自来。当然，前提是你所倡导的生活方式的影响力必须足够大。

三

我们常常说当今是美国企业在引领着世界消费的潮流，但本质上，是美国化的生活方式渐渐主宰了世界。汽车、麦当劳、好莱坞……不管你对之爱也好恨也罢，你都无法不受这种生活方式的影响。

正是由于中国人现代生活方式的匮乏，才使得我们总是处在模仿美国生活方式的状态中；同时，中国企业所开发的产品，也总是处在模仿美国企业的状态，几乎是美国流行什么样的产品，

中国企业就跟随着生产什么样的产品。

迄今为止，中国人的生活方式能够影响世界的寥寥无几，而代表着中国人生活方式的企业产品自然也就难以走向世界。假如中国人的生活方式不能够流行起来，那么，中国企业创造产品的能力也就缺乏了社会土壤的支持，而中国企业由此产生的模仿或跟风，就意味着中国企业永远落后一步。

正如中国学者薛涌所说，中国社会目前面临的一大挑战是从美国生活方式的笼罩下获得独立。因此，创造中国人自己的生活方式，才是中国企业逐渐崛起的根本。企业和经济是无国界的，但生活方式却是有民族之别的。在全球化的进程中，各国都希望扩大自己生活方式的影响力，这样，本国企业才能获得更多机会。

中国人从来不缺乏创造力，也不缺乏创造适合中国人自己的生活方式的能力。最后送上我永远的祝福：虽然中国企业整体上深受传统商业的束缚，离现代企业管理还有很长的路要走，但依旧祝中国企业好运！



目 录

CONTENTS

前 言

1 第一章 有形产品和无形生活方式

- 4 • 产品和顾客之间的第三者：生活方式
- 11 • 未来的顾客在哪里
- 18 • 生活方式为什么具有商业价值
- 24 • 企业的贡献：创造生活方式
- 31 • 新商机：发现不合理的生活方式

39 第二章 概念就是产品

- 41 • 产品的结构：开放性和互动性
- 49 • “合理性”与“合情性”
- 54 • 产品创新：源自生活性元素设计

58	• “重复消费”的价值和意义
62	• 品牌的真相：培育一种生活方式
69	第三章 时间、节奏和新成本观
71	• “时间”的商业价值
74	• 工作时间与生活时间
80	• 商业时间的背后是生活方式
82	• 新成本观：压缩时间
87	第四章 “共生”的商业生态
90	• “没有人是一个孤岛”
96	• “不谋而合”创造商业空间
101	• 生活方式打造消费链
106	• 未来商业空间的三大趋势：社区化、事件化、终端化
110	• 企业新边界：组织因小而变大
117	第五章 组织革命：从生产方式走向生活方式
119	• 反思流水线式的生产方式
124	• 被埋没的个体和个性
129	• 重新定义组织和个体的关系
134	• 为效率，还是为创造
142	• 未来的公司与未来的管理
149	后 记

第一章

有形产品和无形生活方式

迄今为止，我们一直都在享受着管理大师彼得·德鲁克的伟大成果：企业的目的存在于企业组织的外部；企业的目的只有一个适当的定义，即创造顾客。

而在此之前，企业组织一直误以为企业目的是来自于组织内部，企业管理也仅仅是为了获取利润而工作，这导致了一个严重的管理错误，那就是：企业的产品是什么，完全是由企业内部的管理者说了算，而与企业外部的顾客需求并没有必然的联系，更是与社会的生活方式毫不贴边。因此，在工业化早期的典型的“产品时代”，企业内部生产什么样的产品，企业外部的顾客就

只能被动地购买什么产品，它所代表的是“产品决定顾客”，而不是“顾客决定产品”的管理逻辑。

“顾客时代”的来临，彻底打破了产品时代的逻辑错误，现代企业管理由此回归了它的真相：企业究竟应该生产什么产品，不再是由企业内部的管理者单方面说了算，而是企业外部的顾客决定了企业生产什么产品。一个老牌的铁路公司，自认为自己就是一家“铁路公司”，但顾客（也就是乘客）会说：它只不过是一种运输工具。正是顾客对产品的重新定义，才使得老牌的铁路公司恍然大悟：顾客面对汽车、火车和飞机等各类运输工具，有权作出最有利于自己的正确选择。

由此，企业管理回到了正确的逻辑：企业外部的顾客需要什么样的产品，企业内部才能生产什么样的产品，也就是“顾客决定产品”的管理逻辑。

但是，现代企业管理却并没有因此而走向坦途，相反的是，一些新的顾客麻烦和管理困境却接踵而至，而企业所遭遇到的种种“麻烦”，几乎全都起源于企业外部的顾客：顾客开始变得挑剔苛刻、甚至是不可捉摸，他们对于产品的抱怨和不满，不再仅仅局限于质量是好是坏、功能是否齐全、服务是否周到等方面，而是开始莫名其妙地抛弃一些传统意义上的“好产品”。譬如一个手机生产厂商的产品，不仅质量过硬、功能齐全，而且价格非常低廉，但是，顾客却并不买账。对于这家手机企业所进行的市场调查，顾客的回答只有一句令人摸不着头脑的话：“我不喜欢”。

恐怕没人说得清什么叫“我不喜欢”，甚至连顾客自己也不清楚“为什么不喜欢”。今天，对于顾客或消费者来说，绝大多数的企业产品，都处在可买可不买的中间游离状态，几乎没有哪一家企业的产品令顾客非买不可。确实，当前几乎所有企业的产品和产量，都大于它的实际需求量，这是一个全球化的产品全面过剩的时代。

目前的真实情况是：假如仅仅满足顾客对于企业产品的“基本需求”，那么，只需 20% 左右的企业数量和生产能力即可，它意味着另外 80% 的企业或产品失去了存在的价值和意义。

这个世界越来越让人看不明白，企业也被搞糊涂了，不明白为什么“好产品”却不受欢迎。至少，它意味着传统的产品三要素（功能、质量、价格）开始失效；或者说，传统工业企业时代判断一个产品好坏的标准，开始不再适用。

当然，这并不是在否定开创了管理学这门学科的德鲁克，而是我们误解了管理大师德鲁克，因为德鲁克所说的“企业唯一的目的就是创造顾客”，他的真实本意，是说企业的目的存在于企业外部，而不是企业内部。在此之前，整个管理界一直信奉泰勒的科学管理，认为：只要将企业内部管理得井井有条，企业效益就会滚滚而来。而管理大师德鲁克则彻底颠覆了“内部管理决定外部成果”的传统管理逻辑，在德鲁克看来，企业的外部世界，当然是一个顾客的世界，所以，创造顾客就成了他所倡导的企业目的。

但事实上，企业的外部世界究竟是不是一个“顾客的世界”

界”，还是一个值得重新思考的问题。

从企业的角度来看，外部社会当然是一个顾客的世界，否则，就缺少了产品与顾客之间的对应关系，企业本身也就不成立了——且慢，所谓的企业不成立的理由，仅仅是企业单方面的看法。但是，从社会角度来看，顾客并不仅仅是顾客，而是生活在社会环境中的活生生的人。他们是被一种或几种生活方式影响着，而并不是被企业的产品左右着；他们是以自己独特的生活方式来选择和消费产品，而不是按照企业的主观意愿来购买产品。

● 产品和顾客之间的第三者：生活方式

长期以来，企业管理关注的核心问题一直是“产品与顾客”之间的关系处理，而并没有意识到在产品与顾客中间，其实隐藏着一个第三者，即生活方式。

在过去的企业管理者看来，企业产品与顾客群体之间，存在着某种一对一的对应关系，找到了这种对应关系，就意味着企业的目标胜利在望。因此，细分顾客或细分市场的战略设计，就成了企业管理的头等大事。由此，企业毫不犹豫地坚信这样一条铁律：企业细分市场的能力越强，企业的商业模式就越清晰，企业的利润空间也就越大。但是，这种“细分顾客、满足顾客”却遭遇了一连串的麻烦。

令人印象深刻的一则新闻是：中国海尔集团的张瑞敏先生到欧洲一户家庭进行市场调查，当问及欧洲某品牌的一款电水壶与海尔产品的比较时，女主人却指着这款电水壶说：张先生，这是一件工艺品！显然，这是一个令人大跌眼镜的回答，因为电水壶和工艺品，原本是毫不搭界的两个行业，但是，这位女主人却将它们合二为一了。

当顾客与企业面对同一件产品时，定义却是如此的截然相反：在企业眼里，电水壶被定义为小家电产品，而这位女主人却把它定义为工艺品。调侃一点说，张瑞敏先生应该这样来问：请比较一下这款电水壶和墙上装饰品的区别。因为这款电水壶已经被定义为了工艺品，与海尔的家电产品不具有可比性。

那么，究竟是怎样一种决定性的因素，使得这位女主人把电水壶定义为了工艺品？只有一种恰当的、合理的解释：顾客的生活方式——当一个产品还被摆放在仓库里时，产品是由企业来定义的；但是，当一个产品进入到社会之后，生活方式就会赋予它新的意义。

这时，我们就可以理解“为什么好产品却不受欢迎”了。当一个企业大声宣称“我的产品价格低、功能全、质量好”时，顾客却反问到：拜托，这些跟我有什么关系？简直是驴唇不对马嘴，凡是不符合我的生活方式的产品或服务，即使再好也是无用的垃圾。

现在我们需要考虑一个基本的问题：什么是企业的产品？这个问题似乎很好回答，但却是如此的令人困惑、似是而非。

1995年前后，中国曾经有一家赫赫有名的生产矿泉壶的企业，它的主要产品是矿泉壶，其主要功能就是能够生产出纯净的矿泉水，从而满足了对于生活质量要求越来越高的顾客需求。但是，在很短的时间里，这家曾经红火一时的企业，就在市场中消失了。它消失的原因，并非是顾客消失了，事实上，顾客还是那群顾客，只是他们不再选择矿泉壶，而是选择了可以直接饮用的矿泉水。实际上，直到遭遇了矿泉水企业的冲击而倒闭后，这家公司的总裁才恍然大悟：原来他的企业所生产的真正产品不是“壶”，而是“水”。这位总裁个人偶然悟出的道理，却在无形中揭示了一个事实真相：决定企业和产品命运的因素，其实并不是顾客的表面需求，而是背后的顾客生活方式。因此，这家企业越是思考如何用“矿泉壶”这个产品来满足顾客，企业失败的悲惨命运就越是会来临；越是思考如何细分顾客，企业的前途就越是渺茫一片。

至少，对于一部分企业来说，当他们完成了细分顾客的工作并且尽量地去满足和服务顾客时，顾客却常常并不买账，企业依旧遭遇到了失败的厄运。它意味着企业基于某种“使用功能”来定义产品，是危险的甚至是荒唐的。换言之，如果没有一种健康生活方式的出现，矿泉水就不可能成为一种产品。这其中，重要的不是“壶”、而是“水”——“壶”作为一种有形产品，代表的是能够生产出矿泉水的产品功能；而矿泉水作为一种无形生活方式，代表的是一种健康的生活方式。

也就是说，曾经的“壶”与“壶”之间的竞争，其实是

“壶”与“水”之间的竞争，而今天则是“水”与“水”之间的竞争，其本质是生活方式与生活方式之间的竞争。假如今天生产矿泉水的企业意识不到这一点，那么，它完全有可能重蹈矿泉水壶企业的覆辙。如果从一开始产品的定义就是错误的，那么，接下来企业的种种辛苦努力就都会付之东流。显然，准确无误地说出企业的“产品是什么”，并不是一件容易的事情。事实上，壶矿泉水并不是真实产品；而矿泉水才是真实产品，但是，比矿泉水更加真实的产品，则是矿泉水产品背后所隐藏的健康的生活方式。

事实上，“水”（矿泉水）能够成为一种产品，本身就是一件令人匪夷所思的事情，因为按照传统管理理论的理解，我们无法找到这种产品所对应的顾客。事实上，正是来自社会的一种健康的和绿色环保的现代生活方式的流行，才使得矿泉水成了一种产品，并且成了一种畅销产品。我们反过来的理解是，只有当企业确切地知道，健康和绿色的生活方式将成为一种流行生活方式时，我们才有可能把矿泉水看做是一种产品。显然，一味地从传统意义上进行顾客细分，是无法发现这种产品和商业空间的。

苛刻地说，在今天的商业世界里，根本就不存在“产品”这种东西。

从表面上看，手机是企业的一种（有形）产品，但事实上，并不单纯存在手机这种产品，因为顾客购买手机的真正目的是接受或发送信息。确切地说，企业把手机卖给顾客，本质上是卖出了一种信息沟通的生活方式。